



UNIVERSITÀ DI PISA

Corso di Laurea Magistrale in Informatica
Umanistica

TESI DI LAUREA

**Spazi di coworking e gestione della conoscenza:
un progetto di Knowledge Management a sostegno
del tessuto culturale e produttivo marchigiano**

Candidato: *Alessia Pierfederici*

Relatore: *Francesco Varanini*

Correlatore: *Patrizio Massi*

Anno Accademico 2013-2014

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUZIONE | 3 |
| 1. CAPITOLO: SHARING ECONOMY | 5 |
| 1.1. Breve storia della sharing economy | 7 |
| 1.2. Noleggio e condivisione dei beni | 9 |
| 1.3. Crowdfunding | 12 |
| 1.3.1. Strategie | 15 |
| 1.3.2. Il crowdfunding nel settore pubblico | 16 |
| 1.4. Internet come strumento di riduzione dei costi | 17 |
| 1.5. Fiducia e reputazione | 18 |
| 1.6. Sharing economy in Italia | 19 |
| 1.7. Conclusioni sulla sharing economy | 21 |
| 2. CAPITOLO: COWORKING | 23 |
| 2.1. Cos'è il coworking | 23 |
| 2.2. Identikit dei coworker | 26 |
| 2.3. Struttura degli spazi di coworkin. | 27 |
| 2.4. Coworking nel mondo | 28 |
| 2.5. Coworking in Italia | 32 |
| 2.6. Coworking nelle Marche | 34 |
| 2.7. L'utilità dei portali per gli spazi coworking | 34 |
| 2.8. Futuro del coworking | 36 |
| 3. CAPITOLO: START-UP | 37 |
| 3.1. Start-up nel mondo | 39 |
| 3.2. Start-up in Italia | 47 |
| 3.3. Identikit dello startupper | 52 |
| 3.4. Incubatori d'impresa | 54 |
| 3.5. Il futuro delle start-up | 58 |

| | |
|--|------------|
| 4. CAPITOLO: IL PROGETTO | 59 |
| 4.1. Perché la Regione Marche | 59 |
| 4.2. Modello economico marchigiano | 60 |
| 4.3. Marche ed innovazione | 64 |
| 4.4. L'incubatore di start-up Jcube | 67 |
| 4.5. Il parere degli startupper | 74 |
| 4.6. La Warehouse | 75 |
| 4.6.1. Lo spazio di coworking | 75 |
| 4.6.2. La comunità | 77 |
| 4.6.3. Copass | 79 |
| 4.6.4. Strumenti informatici già presenti | 80 |
| 4.6.5. Perché un portale | 81 |
| 4.7. Il progetto | 84 |
| 4.8. Gestione delle informazioni all'interno del portale | 85 |
| 4.9. Tecnologie utilizzate | 86 |
| 4.10. Struttura del sito | 87 |
| 4.10.1. Login | 87 |
| 4.10.2. Home page | 88 |
| 4.10.3. Profili | 89 |
| 4.10.4. Calendari | 92 |
| 4.10.5. Sondaggi | 93 |
| 4.10.6. Forum | 93 |
| 4.10.7. Setting | 94 |
| 4.10.8. Messaggi privati | 95 |
| 4.11. Grafica del sito | 95 |
| CONCLUSIONI E FUTURI SVILUPPI | 97 |
| BIBLIOGRAFIA | 99 |
| SITOGRAFIA | 100 |

INTRODUZIONE

L'ultimo decennio è stato segnato da cambiamenti importanti che hanno dato un notevole impulso, fra le altre cose, ad un tipo di economia basata sulla collaborazione che viene comunemente denominata *sharing economy*. Il dilagare di questo fenomeno ha portato nuove sfide per il Knowledge Management, introducendo modalità innovative di interazione e condivisione della conoscenza che necessitano di trattamenti mirati.

Nel progetto di questa tesi si è deciso di studiare le caratteristiche e le ripercussioni dei modelli economici innovativi all'interno del contesto ristretto della Regione Marche; territorio che presenta peculiarità interessanti con cui confrontarsi. Tramite il contatto con il dottor Patrizio Massi, psicologo del lavoro che da anni si muove fra le diverse realtà marchigiane (*coworking*, enti di formazioni, Università di Urbino e Politecnica della Marche), è stato possibile iniziare un percorso che ha portato all'esplorazione dei nuovi organismi economici nati all'interno della Regione negli ultimi anni, con particolare attenzione agli spazi di *coworking* e al mondo delle startup. Durante questa fase iniziale di orientamento, si è cominciato a valutare in che modo i mezzi informatici e le competenze acquisite durante il percorso di studi avrebbero potuto facilitare la circolazione di conoscenze ed esperienze fra le parti coinvolte nei processi economici. Dopo un'attenta riflessione, si è deciso di realizzare un portale interno per lo spazio di *coworking Warehouse Coworking Factory* di Marotta, nella convinzione che questa nuova modalità lavorativa porti molti stimoli interessanti alla riflessione sulle risorse umane.

L'obiettivo del progetto è quello di creare una risorsa in grado di aiutare il fluire del know-how all'interno della comunità dei coworker e supportarne i processi lavorativi con strumenti pensati appositamente per le loro necessità. Grazie alla relazione instaurata con lo spazio marottese, è stato possibile portare avanti un dialogo produttivo coi membri della Warehouse, che ha reso la realizzazione del portale interno un momento di incontro fra le competenze teoriche di Knowledge Management e i bisogni avvertiti dai freelance nella loro attività quotidiana.

La tesi è così organizzata:

- Nel primo capitolo verranno introdotti i concetti della sharing economy e della cultura collaborativa. Si analizzerà la storia del nuovo sistema economico-sociale, dall'invenzione del termine fino ai giorni nostri, ponendo grande attenzione al rapido sviluppo degli ultimi anni. Verranno in seguito esaminate le peculiarità della sharing economy nel mondo e nel nostro Paese, valutandone i punti di forza e le problematiche ancora da risolvere;
- Il secondo capitolo sarà invece dedicato al fenomeno specifico del coworking. Si analizzeranno le motivazioni che hanno portato questa modalità lavorativa ad un incremento globale sbalorditivo, con particolare risonanza a livello europeo. Si concentrerà inoltre l'attenzione sui lavoratori che usufruiscono di questi spazi, per comprendere le loro necessità e le aspettative che accompagnano l'ingresso in una comunità di coworker;
- Nel terzo capitolo si tratterà di start-up innovative e del loro coinvolgimento all'interno del nuovo orizzonte economico. Si valuterà la situazione attuale del fenomeno, a livello sia globale che nazionale, con un occhio rivolto verso i futuri sviluppi. Anche in questo caso, si cercherà di delineare il profilo dei nuovi imprenditori, la loro formazione e i campi in cui cercano la propria realizzazione professionale. Verranno inoltre prese in analisi quelle organizzazioni che si occupano di incentivare il processo di creazione di una start-up, denominate incubatori o acceleratori di impresa;
- Il quarto capitolo è quello dedicato al progetto. Inizialmente si è prenderà in considerazione la realtà economica innovativa della Regione Marche, riportando i dati relativi alla situazione attuale. Si parlerà in seguito nello specifico delle strutture esaminate personalmente, con particolare attenzione allo spazio di coworking in cui è stato svolto il progetto di tesi. Successivamente si spiegheranno le motivazioni che hanno portato allo sviluppo del portale interno e le scelte compiute durante la realizzazione della risorsa, a livello teorico e pratico.

CAPITOLO 1: SHARING ECONOMY

Negli ultimi anni si è venuta sempre più affermando la cultura della sharing economy, un sistema socio-economico fondato sulla condivisione di risorse materiali ed umane. Questa nuova tipologia economica si propone come alternativa al consumismo classico, espandendo l'accesso alla produzione e all'utilizzo di servizi. Jeremy Rifkin, economista statunitense, consulente di Angela Merkel, Barack Obama e José Luis Rodríguez Zapatero, ha recentemente pubblicato un libro, *"La società a costo marginale zero"*¹ in cui sostiene che la popolazione globale stia assistendo alla comparsa di un nuovo sistema economico che sostituirà il precedente: l'economia collaborativa. Secondo la sua teoria, il capitalismo continuerà ad esistere ma non nella forma che conosciamo, sarà completamente trasformato in una economia ibrida e basata sulla condivisione. L'economista ha descritto in modo calzante il fenomeno come un cambiamento di approccio nei confronti dei beni e dei servizi: dal possesso all'accesso. Emblematico in questo senso un articolo pubblicato da Wired nell'Ottobre del 2014 dal titolo *"Apple and Amazon Have a Problem: People Don't Want to Buy Stuff Anymore"*² nel quale anche due colossi come le società citate nell'intestazione si trovano ad affrontare il problema del calo delle vendite. Mentre gli incassi sulla piattaforma iTunes sono scesi del 14% dall'inizio del 2014, Spotify, il servizio di streaming musicale più popolare, nel 2013 ha aumentato del 43% i propri guadagni e ha chiuso il proprio bilancio in attivo per la prima volta da quando è stata fondata. Si può quindi affermare che il cambiamento culturale predetto da Rifkin sia già in atto. Tale mutamento ha ovviamente degli aspetti positivi e degli aspetti negativi che si cercheranno di presentare nei prossimi paragrafi.

Il sistema coinvolge tutti gli aspetti economici di uno scambio; infatti viene seguita la logica della condivisione nella fase di creazione, di produzione, di distribuzione e consumo di beni e servizi. Questo nuovo modo di fare economia permette di potenziare le risorse possedute da singoli individui e organizzazioni, consentendo un

¹ Vedi Rifkin (2014)

² Vedi Wohlsen (2014)

riutilizzo efficace dell'eccesso di capacità delle risorse a loro disposizione. Valutando i meccanismi di base, si può considerare la sharing economy come una forma di scambio economico basata sul valore d'uso degli oggetti e delle azioni piuttosto che sul valore monetario degli stessi. Secondo Michel Bauwens, fondatore della P2P (peer-to-peer) Foundation, *"ci stiamo muovendo da un'economia di scala, adatta ad un periodo storico in cui abbondavano l'energia e le materie prime, ad un'economia di scopo, basata sul principio della condivisione delle conoscenze"*³.

Come ha sottolineato il *The Economist* nel suo ultimo speciale⁴ dedicato alla sharing economy (*"The rise of the sharing economy"*), i consumi collaborativi rappresentano sicuramente una risposta alla crisi economica che stiamo attraversando. Non è certamente una coincidenza che molti servizi di peer-to-peer siano stati fondati in seguito al 2008, ovvero conseguentemente alla crisi finanziaria globale. Alcuni vedono la condivisione, e il suo mantra "l'accesso vince sul possesso", come un antidoto post-crisi al materialismo e al consumismo. Tuttavia sarebbe sbagliato ridurre il fenomeno in questi termini, infatti si tratta soprattutto del frutto di una nuova coscienza sociale e civica portata dallo sviluppo della Rete che non ha fornito soltanto gli strumenti ma anche una nuova visione del soggetto all'interno della realtà con cui interagisce. Con Internet infatti, ogni utente diviene (o può potenzialmente divenire) un soggetto attivo capace non solo di fruire passivamente le informazioni (come accadeva con i vecchi mezzi di comunicazione), ma di creare, diffondere e ricercare i contenuti che ritiene più interessanti per il proprio percorso e per i propri interessi. Tutto questo avviene, più o meno consapevolmente, all'interno di comunità virtuali di cui gli utenti entrano a fare parte e in cui non vi sono precise gerarchie. La libera condivisione, il libero accesso e la comunità paritaria degli utenti sono fondamenti che si trovano alla base di entrambi i processi (quello di Internet e quello della sharing economy) e vanno a rivoluzionare il vecchio sistema gerarchico. Si può quindi affermare che, con l'economia collaborativa, tutti diventino potenzialmente allo stesso tempo produttori e fruitori di prodotti economici.

³ Vedi Bonini (2014)

⁴ Vedi The Economist (2013)

Ciò che viene condiviso è in realtà il frutto di uno scambio reciproco che avviene con caratteristiche definite a seconda del caso in quanto, all'interno dell'etichetta "sharing economy" vengono racchiusi fenomeni molto differenti fra loro, ognuno con proprie peculiarità. Nei prossimi paragrafi si presenteranno le principali categorie che fanno parte della sharing economy con l'eccezione del coworking per cui è stato previsto un capitolo a parte data la sua importanza nel progetto di tesi.

1.1 Breve storia della sharing economy

Il termine "collaborative consumption" fu coniato da Marcus Felson e Joe L. Spaeth nel loro articolo "Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach"⁵ pubblicato nella rivista *American Behavioral Scientist* nell'anno 1978. E' in questo studio che viene messo a fuoco per la prima volta il tema dell'economia collaborativa definita dagli autori come "processo in cui una o più persone consumano beni o servizi durante un processo di interazione in un'attività comune con almeno un altro individuo".

In quegli anni però, anche altri studiosi si stavano avvicinando al tema con proposte ed esperimenti che si possono considerare precursori della mentalità della sharing economy come la intendiamo oggi. Nel 1980 Alvin Toffler pubblica il libro "*The third Wave*" (titolo che si riferisce a quella che lui teorizza essere la terza ondata rivoluzionaria della storia umana: l'era dell'informazione) in cui viene coniato il termine "*prosumer*", dall'unione di due parole: **producer** e **consumer**. Già prima dell'avvento del Web 2.0, l'autore aveva predetto che il ruolo del produttore e quello del consumatore avrebbero cominciato a fondersi per confluire nella stessa persona. Si riporta di seguito un estratto del libro utile ad inquadrare l'importanza di questo cambiamento e lo sviluppo delle due sfere della produzione all'interno delle varie fasi storiche:

"La Terza Ondata di civilizzazione ha cominciato a guarire la rottura storica fra produttori e consumatori, dando vita all'economia dei prosumer del domani. [...]"

⁵ Vedi Felson M. and Spaeth J. L. (1978)

Durante la Prima Ondata (dalla rivoluzione neolitica alla rivoluzione industriale) la maggioranza delle persone consumavano quello che loro stessi avevano prodotto. Questi non erano né produttori né consumatori nel significato usuale. Erano quelli che possono essere chiamati "prosumer". Fu la rivoluzione industriale a separare le due funzioni, dando vita a quelli che ora chiamiamo produttori e consumatori. Questa divisione ha portato a una rapida diffusione del mercato e della rete – quel labirinto di canali attraverso cui i beni e i servizi prodotti da qualcuno, arrivano a qualcun altro e viceversa. Oggi, la società della Seconda Ondata soffre la sua crisi terminale, anche se i politici e gli esperti continuano a focalizzarsi su statistiche economiche basate interamente sulle transazioni del settore B (Seconda Ondata). Si preoccupano del declino della crescita e della produttività. Fintanto che continueranno a pensare secondo le categorie della Seconda Ondata, finché ignoreranno il settore A (Terza Ondata) considerandolo fuori dall'economia – fintanto che i prosumer rimarranno invisibili – non saranno mai in grado di gestire la nostra economia. [...] Se guardiamo attentamente possiamo notare l'inizio di un cambio fondamentale nella relazione fra queste due componenti della produzione. Possiamo vedere il progressivo sfumarsi della linea che separa consumatori e produttori. Possiamo notare la crescita significativa dei prosumer. E dietro a questo, possiamo capire l'incombente cambiamento che trasformerà persino il ruolo del mercato stesso nelle nostre vite e nel sistema globale."

Questa possibilità contemplata nel libro di Toffler è divenuta sempre più concreta e tangibile nel corso degli anni fino ad arrivare ad essere oggi uno dei fondamenti non solo della cultura sharing, ma della società a livello generale. A pochi anni dopo risale il progetto *The WELL* (**W**hole **E**arth **L**ectronic **L**ink), la prima comunità virtuale del pianeta fondata nel 1985. Non a caso il primo ad aver trattato in modo approfondito e sistemato l'argomento è Howard Rheingold, membro di *The WELL* fin dalle sue origini. Nel suo libro⁶ dedicato alle comunità virtuali, l'autore parla in questi termini dell'esperienza vissuta all'interno del sito:

"Il villaggio virtuale di poche centinaia di persone in cui sono entrato a far parte nel 1985 è cresciuto fino a 8000 membri nel 1993. Mi è stato chiaro fin dai primi mesi di

⁶ Vedi Rheingold (1993)

questa storia che stavo partecipando ad un nuovo tipo di cultura. Ho visto i contratti sociali della comunità allargarsi e cambiare mentre le persone che avevano scoperto e costruito the WELL nei primi periodi venivano affiancate da molte altre. Le regole venivano stabilite, sfidate, cambiate, ristabilite e sfidate nuovamente in una specie di evoluzione sociale velocizzata. The WELL era come un'autentica comunità per me."

Questa massa in continuo movimento ed espansione rappresenta perfettamente l'idea di comunità virtuale come luogo verso cui ogni membro sente un profondo legame di appartenenza ma in cui contemporaneamente viene lasciato libero spazio al cambiamento, insito nella natura stessa dei villaggi virtuali.

Questi esperimenti, precedenti alla nascita del World Wide Web, mostrano come in un certo ambiente accademico ed acculturato, ci fossero già i presupposti di quello che si si trasformerà nel fenomeno a larga scala di cui si parla in questa tesi. Ovviamente il passaggio fondamentale arriverà solo con il Web 2.0 e l'aumento di interazione fra gli utenti.

1.2 Noleggio e condivisione di beni

Il primo tipo di fenomeni presi in considerazione è quello riguardante la condivisione o il noleggio di beni. I servizi messi a disposizione in piattaforme di questo tipo stanno cambiando le regole del mercato in alcuni settori un tempo considerati chiusi (perché accessibili solo tramite licenza, come il trasporto taxi) o ad appannaggio di società strutturate (come le agenzie immobiliari), causando un acceso dibattito che ancora oggi divide l'opinione pubblica fra favorevoli e contrari. La critica più comune rivolta a questa sfera che compone la sharing economy è sicuramente la sensazione, da parte dei professionisti dei settori interessati, di star ricevendo una concorrenza sleale in quanto, per fornire servizi simili a quelli messi a disposizione sulle piattaforme, necessitano di licenze o partite iva. Mentre le polemiche sono ancora lontane dall'essere risolte, gli utenti di questo tipo di servizio continuano a crescere rapidamente e, di certo, gli stati che hanno investito in questo ambito hanno riscontrato grandi vantaggi a livello economico. Un esempio

d'eccellenza a livello europeo è rappresentato dal Regno Unito che, nel settembre del 2014, ha affrontato l'argomento in maniera costruttiva.

Con l'iniziativa "Move to make UK global centre for sharing economy"⁷, il dipartimento di Business, Innovation & Skill ha esaminato il fenomeno della sharing economy annunciando che sarà messo al centro delle strategie future del paese. In occasione della conferenza stampa sull'argomento, il ministro dell'Economia e dello Sviluppo Matthew Hancock ha sottolineato l'importanza di impegnarsi verso questa direzione con le seguenti parole: *"Investendo nella sharing economy ci stiamo assicurando che l'Inghilterra sia all'avanguardia del progresso e, affrontando le future sfide alla nostra economia, stiamo aiutando a proteggere le future generazioni."*

Per chiarire la portata del fenomeno si prenderanno ora in esame le piattaforme leader dei principali settori in cui la condivisione dei beni trova la sua applicazione: la mobilità e il turismo. Nel primo caso, l'esempio sicuramente più significativo è offerto da BlaBlaCar, il servizio di car sharing fondato in Francia nel 2006 da Frédéric Mazzella.

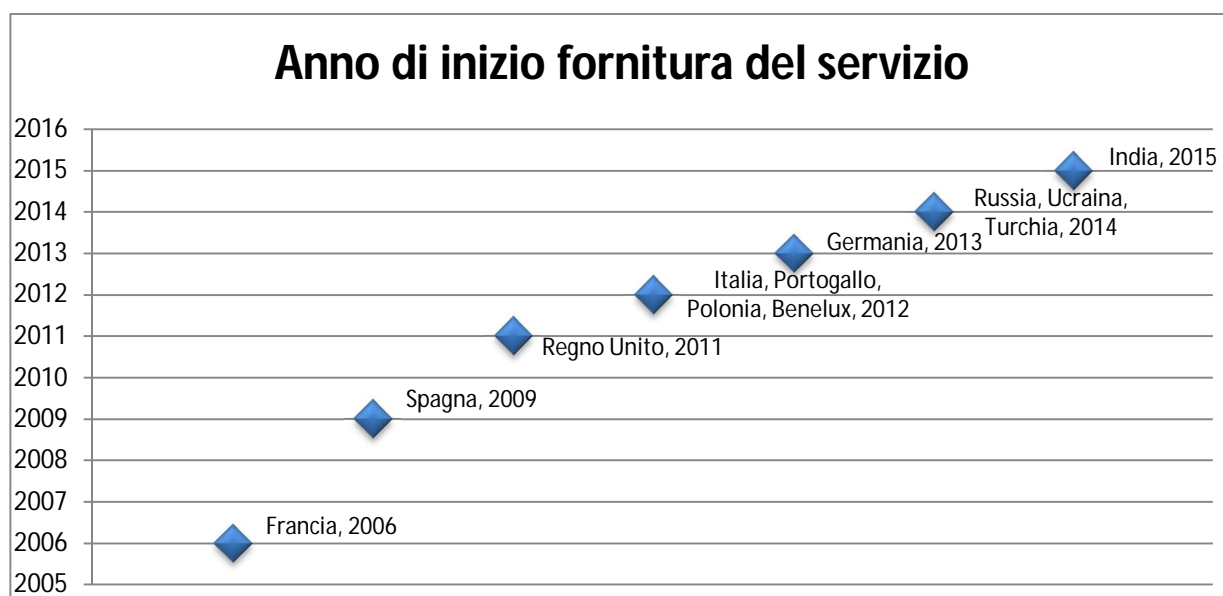


Figura 1.3.1: Grafico raffigurante gli anni di inizio della fornitura del servizio di BlaBlaCar nei vari paesi

⁷ Vedi Department for Business, Innovation & Skills (2014)

Attualmente la piattaforma ha raggiunto 14 paesi grazie all'acquisizione dell'India, primo paese extra-europeo, avvenuta nel 2015.

BlaBlaCar può contare su dieci milioni di membri a cui consente di organizzare circa due milioni di viaggi ogni mese. I vantaggi economici per coloro che decidono di utilizzare questo metodo sono evidenti e si stima che siano circa 216 milioni gli euro risparmiati finora dai conducenti. Inoltre non vanno sottovalutati neanche i benefici all'ambiente a cui, complessivamente, sono state risparmiate circa 700,000 tonnellate di CO2 grazie alla condivisione dell'automobile. Con BlaBlaCar infatti, la media degli occupanti di un'auto passa da 1.6 a 2.8 persone. Con un vertiginoso aumento di clienti e viaggi proposti negli ultimi anni, il servizio di questa piattaforma riesce ad accontentare sempre più viaggiatori e la società sembra destinata ad espandersi nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda il settore del turismo, AirBnB è sicuramente l'esempio più degno di nota. Grazie a questo portale, le persone possono pubblicare, scoprire e prenotare alloggi unici in uno qualsiasi degli ormai 190 paesi dove è attivo il servizio. Fondata nell'agosto del 2008 da Brian Chesky con l'ausilio di Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, la società ha la sua sede principale a San Francisco. L'idea è quella di permettere alle persone di affittare tutta o parte della propria abitazione ad altri, ma non si limita a questo. Per aiutare a comprendere la mentalità che sta dietro a una delle piattaforme di maggior successo, si riporta di seguito un frammento di intervista⁸ al fondatore:

"La nostra forza è la community. Ospiti e ospitanti si recensiscono reciprocamente attraverso il sito, e il collegamento ai social network è una garanzia in più: puoi guardare su Facebook chi è la persona che ospiterai o ti ospiterà, verificare se hai amici in comune, e neutralizzare così il mito dell'estraneo. In più, c'è una garanzia di 700.000 euro per chi mette la casa a disposizione, in caso di problemi, e un servizio clienti disponibile 24 ore al giorno."

Airbnb ha quindi fatto della comunità, della reputazione e della trasparenza dei profili il suo punto di forza. Per approfondire questi temi si rimanda il lettore al

⁸ Vedi Chiara (2013)

paragrafo 1.5 (fiducia e reputazione), dove verranno trattati nello specifico. Con oltre venticinque milioni di ospiti in tutto il mondo, la piattaforma offre una copertura ampia e quindi adatta ad ogni esigenza. A sottolineare l'importanza attribuita della società americana alla comunità di utenti, il team si impegna ad organizzare eventi per riunire le persone, farle entrare in contatto e condividere esperienze. Grazie a questi scambi si mantiene la community attiva e si ottengono importanti feedback su come migliorare il servizio. Anche nel caso di Airbnb si tratta di una piattaforma in piena espansione che continua ad aumentare il numero di iscritti e di transazioni.

In questo paragrafo si è fornita una piccola panoramica del fenomeno ma si può affermare che, a tutti i livelli e in ogni campo di applicazione, la condivisione di beni porta ad una notevole riduzione dei costi e degli sprechi per i cittadini.

1.3 Crowdfunding

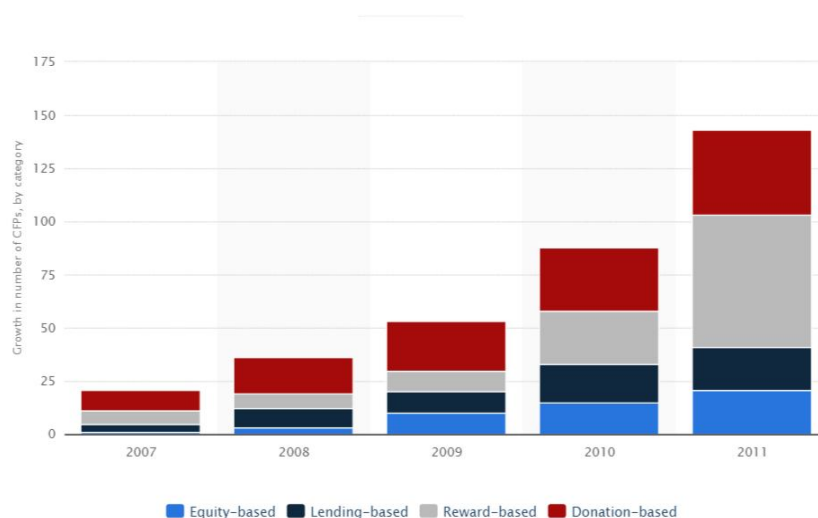


Figura 1.3. 1: Distribuzione di piattaforme di crowdfunding negli anni, divisi per tipologie

Un altro fenomeno della cultura collaborativa è quello del crowdfunding che sta portando sempre più persone a concepire in modo nuovo il mondo del lavoro e le sue possibilità. Il crowdfunding è un meccanismo di finanziamento collettivo grazie al quale, negli ultimi anni, molti progetti sono riusciti a prendere il via. Si tratta infatti di un gruppo di persone che investe il proprio denaro per sostenere gli sforzi e le idee di persone e organizzazioni ritenute degne di attenzione. Con il

crowdfunding si assiste ad un fenomeno di micro-finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse ed è spesso utilizzato per promuovere tutte quelle idee che non trovano spazio nell'economia tradizionale, abbattendo le barriere dell'investimento finanziario classico.

Coloro che decidono di impiegare una somma di denaro nel finanziamento di un progetto corrono ovviamente un rischio in quanto tutto quello su cui possono basarsi sono spiegazioni dell'ideatore e, a volte, prototipi o demo. D'altra parte però, i finanziatori ricevono alcuni vantaggi che variano dal tipo di progetto e dalla somma investita. Vi sono quattro tipi di possibili investimenti: il reward based, il donation based, l'equity based e il lending based. Il primo è sicuramente il più usato e si basa su un meccanismo di ricompense offerte all'investitore sulla base dei fondi investiti. La seconda tipologia è generalmente utilizzata per finanziare progetti umanitari di varia natura e chi partecipa è consapevole di non ricevere nulla in cambio della propria donazione. Con l'equity based l'investitore entra a tutti gli effetti a far parte di una compagnia, acquistandone una porzione. In ultimo troviamo la modalità di investimento tramite prestiti temporanei di denaro. I dati del grafico 1.3.1 sono stati ricavati da un'indagine⁹ condotta a campione fra il 2007 e il 2011 per analizzare la crescita del numero di piattaforme di crowdfunding in base alle categorie di appartenenza. Si può notare che l'incremento maggiore è stato subito dalla tipologia reward-based, le cui piattaforme sono passate da 6 del 2007 a 62 del 2011, il 43.3% del totale.

Questo meccanismo non deve far pensare soltanto a progetti di nicchia, riportiamo ad esempio il caso del film documentario *Inocente* il quale, partendo dal sito Kickstarter (il più grande sito di crowdfunding al mondo), è riuscito a vincere un Oscar agli Academy Awards del 2013.

Ancora una volta è il Web la piattaforma che ha reso possibile lo svilupparsi di questo fenomeno, mettendo in dialogo la folla (dall'inglese crowd) di potenziali acquirenti con imprenditori, imprese e creativi di ogni genere. Si stima che ogni anno siano circa mezzo milione i progetti europei finanziati secondo questa modalità.

⁹ vedi Statistica (2012)

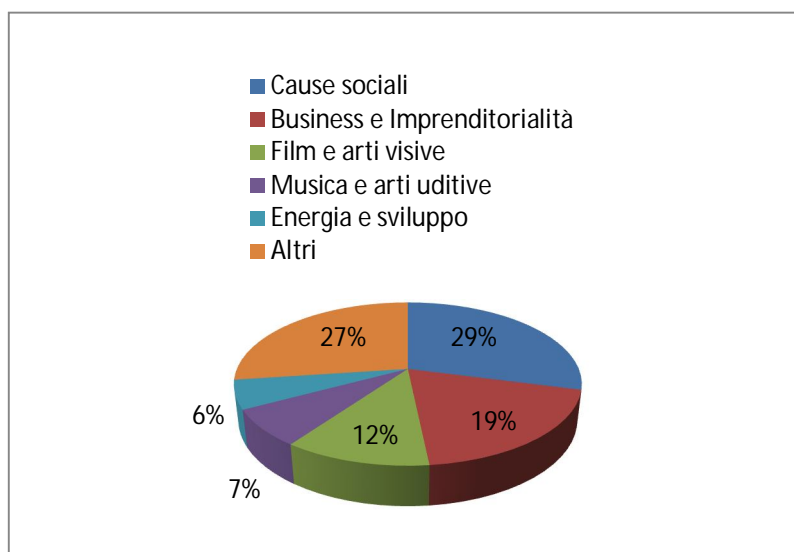


Figura 1.3.3 Distribuzione dei progetti di crowdfunding per aree tematiche

come nel nostro passato, l'Italia possiede l'estro, la creatività e il serbatoio culturale necessarie per cogliere il massimo vantaggio dall'era della conoscenza che sta iniziando. Ma i progetti italiani potranno realizzarsi solo se si riuscirà ad allinearli con i problemi, i bisogni e i desideri futuri della società contemporanea, comprendendo l'epoca in cui viviamo. Nella cosiddetta Era della Conoscenza, descritta nel libro, il crowdfunding si presenta come la risposta naturale al vuoto lasciato finora in soluzioni e modelli alternativi per il finanziamento a progetti,

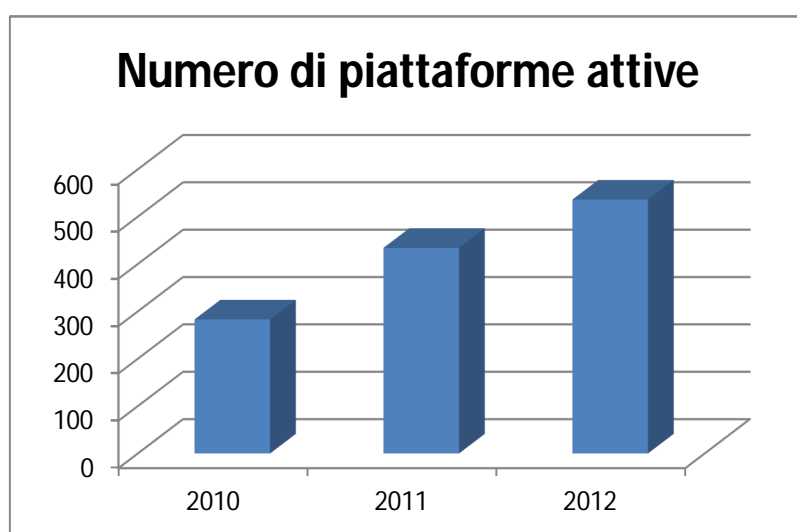


Figura 1.3.2: Distribuzione del numero di piattaforme di crowdfunding attive negli anni

Walter Vassallo nel suo libro

"Crowdfunding nell'era della conoscenza.

Chiunque può realizzare un progetto. Il futuro è oggi" parla di 'Rinascimento' del nuovo Millennio.

Secondo l'autore infatti, proprio

iniziative, imprese.

Quello che attualmente ancora manca è la coscienza del cambiamento in atto in un'epoca di transizione come la nostra e una massa

critica adeguata a sfruttare appieno il

potenziale insito in questa era.

Si riportano nel grafico 1.3.2 e 1.3.3 i risultati di alcune indagini statistiche condotte nel 2013 sul crowdfunding.

Dai dati si apprende inoltre che, nel 2012, Il Nord America e l'Europa dominavano l'industria del crowdfunding riuscendo a collezionare rispettivamente il 59 e il 35% del capitale totale investito che, al 2013, ammontava a 5.1 bilioni di dollari.

1.3.1 Strategie

Negli ultimi anni il fenomeno è diventato così diffuso e fruttuoso che sono nate diverse discussioni sulle strategie che possono condurre un progetto al successo e diversi articoli scientifici sull'argomento.

Come appare chiaro sono molti i fattori che decretano il successo o il fallimento di una campagna di raccolta fondi. Innanzitutto è fondamentale individuare il target per impostare una campagna mirata ed efficace. La fase di progettazione è quella più importante, dove vanno studiate la durata, gli obiettivi e le ricompense della raccolta. Durante la preparazione devono essere calcolate le spese da sostenere: la percentuale della piattaforma, le spese bancarie e i compensi dei partecipanti. E' inoltre necessaria una lista dettagliata e trasparente sulla destinazione dei fondi: i donatori hanno il diritto di sapere dove vanno a finire i loro soldi.

Oltre alla progettualità, un fattore determinante è definito da chi si trova alle spalle dell'attività di raccolta fondi. Quando il budget da raggiungere è alto e il progetto ambizioso, conviene investire del denaro in risorse competenti, come agenzie media e studi creativi, che impostino il lavoro di comunicazione e curino le relazioni col pubblico. Infine è ovviamente fondamentale il tempo e le energie spese in prima persona a seguire passo dopo passo la campagna nelle settimane in cui è attiva. In questa fase l'individuo, o il gruppo, che sta tentando di ottenere fondi per il progetto deve impegnarsi a creare e mantenere vivo l'interesse degli utenti, pubblicare frequentemente aggiornamenti e mostrarsi grato per l'appoggio dimostrato.

1.3.2 Il crowdfunding nel settore pubblico

Il vantaggi del crowdfunding stanno lentamente iniziando ad interessare anche organizzazioni pubbliche quali scuole e università. Sempre più istituti chiedono l'intervento delle persone per finanziare i propri progetti. Guardiamo insieme due casi italiani, uno relativo al mondo delle Università e uno riguardante le scuole dell'obbligo.

Universitiamo

Universitiamo è una piattaforma di crowdfunding lanciata dall'Università di Pavia, grazie soprattutto alla lungimiranza del Rettore Fabio Rugge e dei docenti i quali, ognuno secondo le proprie competenze, hanno dato vita a un progetto che unisce la raccolta di fondi, lo storytelling e la volontà di creare una comunità attenta e attiva. Universitiamo è appena nata, ma ha il merito di essere la prima piattaforma valida a livello italiano e un possibile esempio per altri istituti scolastici (non necessariamente universitari) che vorranno seguire la stessa strada. La linea scelta è quella della trasparenza assoluta: sul portale i progetti vengono raccontati con un video e chi lo desidera può restare sintonizzato, verificando lo stato di avanzamento dei lavori e l'impiego del denaro donato.

L'Università di Pavia si è impegnata a "mettere il nome" in questa iniziativa, garantendo per i progetti che vengono proposti e aumentandone così la credibilità. In questo modo anche le autorità, l'apparato statale e l'industria privata che tanto decantano la vicinanza con gli ambienti universitari, potranno decidere di appoggiare i progetti che riterranno più utili con più facilità e minori rischi.

SchoolRaising

SchoolRaising è una piattaforma italiana incubata all'interno del progetto Unipol Ideas, che consente ai privati cittadini di finanziare i progetti delle scuole, dando ai ragazzi la possibilità di cimentarsi in attività extracurricolari utili per la propria crescita. In questo caso ovviamente, i finanziatori non ricavano nulla di concreto dal proprio investimento per cui School Raising ha pensato di fornire un piccolo dono a chiunque decidesse di partecipare economicamente ai progetti.

Quello di School Raising è un modello molto usato Oltreoceano; l'atmosfera sembra quindi quella corretta: in tempi di revisione della spesa pubblica e di tagli ai budget, i poli italiani dell'istruzione accettano la situazione e guardano avanti, affidandosi a forme alternative di finanziamento che possano almeno in parte ammortizzare le minori entrate. Al di là del successo di queste iniziative resta – altrettanto meritevole di incoraggiamento – l'atteggiamento proattivo.

1.4 Internet come strumento per la sharing economy

Come abbiamo già stabilito, la comparsa della sharing economy non è avvenuta per caso e non sarebbe stata possibile senza Internet, inteso come mezzo di connessione tra utenti, che ha permesso ai nuovi sistemi di condivisione di essere visibili e accessibili a tutti, a differenza delle controparti analogiche che sono rese possibili grazie ad un semplice, ma meno efficace, passaparola tra conoscenti. E' quindi grazie ad Internet, l'Internet delle cose e della comunicazione, che disponiamo della tecnologia per democratizzare tutti i processi industriali, adattandoci così al XXI secolo.

La nascita del termine sharing economy risale agli anni 2000, ma è solo in seguito alla diffusione di Internet che questa idea ha iniziato a prendere campo e importanza nel panorama economico mondiale.

Certamente alcuni sistemi di condivisione analogici furono sviluppati, in passato, tra conoscenti con lo scopo di condividere risorse materiali e umane come l'automobile per recarsi al lavoro, la gestione dei bambini oppure l'organizzazione di viaggi. Si trattava però di una condivisione tra pochi soggetti che si conoscevano e che avevano la possibilità di aiutarsi a vicenda. Grazie a Internet è stato possibile creare e rendere pubblici servizi estesi di condivisione che sono accessibili a chiunque sia interessato tramite un qualsiasi dispositivo informatico.

Come riportato nel già citato articolo del "The Economist", i costi di transazione vengono ridotti sensibilmente grazie all'utilizzo di internet e si estende

considerevolmente la quantità di potenziali utilizzatori, aumentando così la possibilità di ottenere una risposta precisa alle proprie necessità.

1.5 Fiducia e reputazione

In un mondo in cui si tende a non aprire la porta nemmeno al vicino di casa, sembra sorprendente notare come la Rete, grazie ai social network, abbia sviluppato dinamiche di fiducia tra utenti sconosciuti, che hanno permesso alla *sharing economy* di prosperare ogni giorno di più. Di tutti i dibattiti causati dalla economia collaborativa però, la questione più spinosa rimane senza dubbio l'interazione fra soggetti di cui non si conosce l'identità e la conseguente necessità di instaurare e garantire un clima di fiducia negli utenti da parte dei fornitori dei vari servizi digitali.

Eloi Laurent, economista francese della Stanford University, sostiene¹⁰ che la grande crisi economica dei nostri giorni abbia rilanciato "l'economia della reputazione". Secondo l'autore del libro *"L'economia della fiducia"*, la crisi delle istituzioni e dei vecchi sistemi economici avrebbe riportato i cittadini a cercare un rapporto di fiducia più primitivo fra pari.

Il percorso è ancora lungo e gli attori di queste nuove forme di economia collaborativa dovranno costruire dei modi nuovi per assicurare l'affidabilità del sistema. A livello pratico questo mondo economico sta già adottando delle buone strategie; società come eBay, AirBnb o Tripadvisor si affidano alle raccomandazioni dei clienti per costruirsi una reputazione che diventa il loro asset principale. E' dunque la comunità stessa degli utenti a fare da garante della qualità del servizio. Come nel commercio tradizionale, saranno i marchi reputati degni di fiducia a consentire le trattazioni economiche nel mondo della Sharing economy ma, in questo caso, il successo dei singoli venditori verrà decretato dalla comunità di acquirenti tramite il meccanismo antico della fama.

Proprio per questo, nel contesto del mercato virtuale, sta prendendo campo la filosofia del "tryvertising", da try (provare) e advertising (pubblicità), tramite il quale

¹⁰ Vedi Laurent E. 2013

i venditori mettono a disposizione i propri prodotti a costo zero, chiedendo in cambio agli acquirenti di lasciare una recensione sulle merci e un post sui vari social network. La strategia non è certo nuova, considerando che la tattica dei "campioncini" viene da lungo tempo sfruttata, soprattutto nel campo dei cosmetici femminili. Ciò che l'ha trasformata in una nuova tendenza del marketing è il contesto in cui viene applicata: la Rete e il meccanismo della reputazione come vantaggio strategico fondamentale.

Ovviamente la realtà non è mai così semplice e la questione della fiducia viene costantemente messa in discussione. In un articolo del 2013 pubblicato dall'Università di Warwick (*"Trust in the Sharing economy: An Exploratory Study"*), sono stati riportati alcuni casi di reati gravi (abusi sessuali, furti, falsificazioni di documento) avvenuti durante viaggi con mezzo condiviso o case messe in affitto tramite Airbnb che hanno dimostrato il bisogno di regolamentazioni più ferree per la tutela degli utenti. Questi episodi rappresentano una problematica seria e, probabilmente, lo scoglio più arduo per il futuro decollo dell'economia della condivisione. Ciononostante i dati sembrano andare in una direzione incoraggiante, constatando un aumento costante dell'utilizzo di questo tipo di servizi.

1.6 Sharing economy in Italia

La Sharing economy non è un fenomeno che riguarda soltanto i colossi internazionali che sono stati citati nei paragrafi precedenti; infatti nel Marzo del 2014 erano già attive più di 250 piattaforme online per la condivisione di beni e servizi in Italia. Forse l'entusiasmo degli ultimi anni ha portato ad un eccesso in questo senso. *"L'offerta è di gran lunga superiore alla domanda"*, riconosce lo studio di Collaboriamo.org. Quasi la metà delle piattaforme non supera i mille utenti attivi al mese e un altro quarto si ferma sotto i 5.000. Gran parte dei pochi servizi che contano un grande afflusso di utenti hanno radici all'estero. Gli utenti italiani di Airbnb propongono circa 8.000 alloggi mentre, solo durante le ultime vacanze di Natale, su Blablacar sono stati offerti 350.000 passaggi in tutta Italia.

"Noi abbiamo 75mila iscritti" dice Michela Nosè (36 anni), fondatrice di Locloc. Il sito è il più grande in Italia per il noleggio di oggetti tra privati: dal trapano che prende polvere in garage ai tandem. Ma 350 transazioni al mese non bastano visto che la start-up, come la maggioranza di quelle di sharing economy, guadagna con le commissioni sui prestiti.

Dal lato utente la richiesta è comunque discretamente incoraggiante. Secondo uno studio¹¹ condotto dall'IPSOS nel luglio 2014, il 75% degli italiani conosce il fenomeno della sharing economy, un italiano su cinque, per lo più giovani sotto i 35 anni, ha sperimentato servizi di questo tipo e un altro terzo si dice pronto a farlo. Il 17% opera nel settore dei trasporti, dove si mette in comune l'automobile (UberPop, Blablacar), la bicicletta (Splinster) o perfino lo spazio su un camion. Il 14% in quello del turismo, si offrono camere da letto a pagamento (Airbnb) o, gratis, divani (Couchsurfing). Il 13% nel vasto mondo del lavoro a chiamata, dal baby sitting, alla conoscenza delle lingue. Per finire con la condivisione dei risparmi, crowdfunding o prestito tra privati. Nei grafici 1.6.1 e 1.6.2 si possono notare alcuni risultati interessanti dell'indagine.

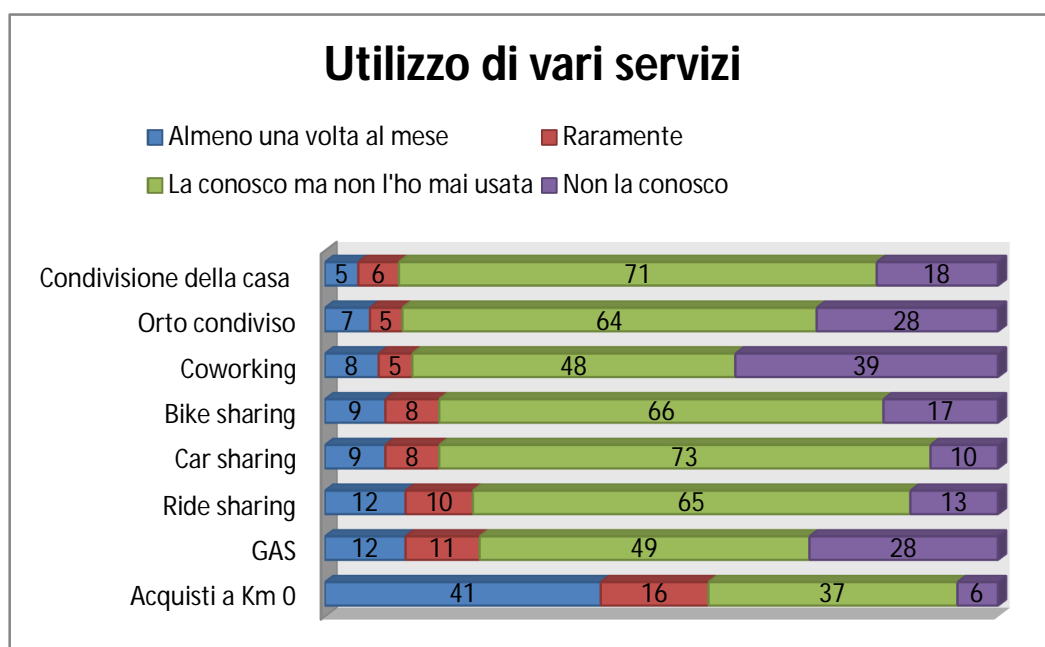


Figura 1.6.1: Distribuzione percentuale dell'utilizzo dei vari servizi della sharing economy

¹¹ Vedi Ipsos Italia (2014)

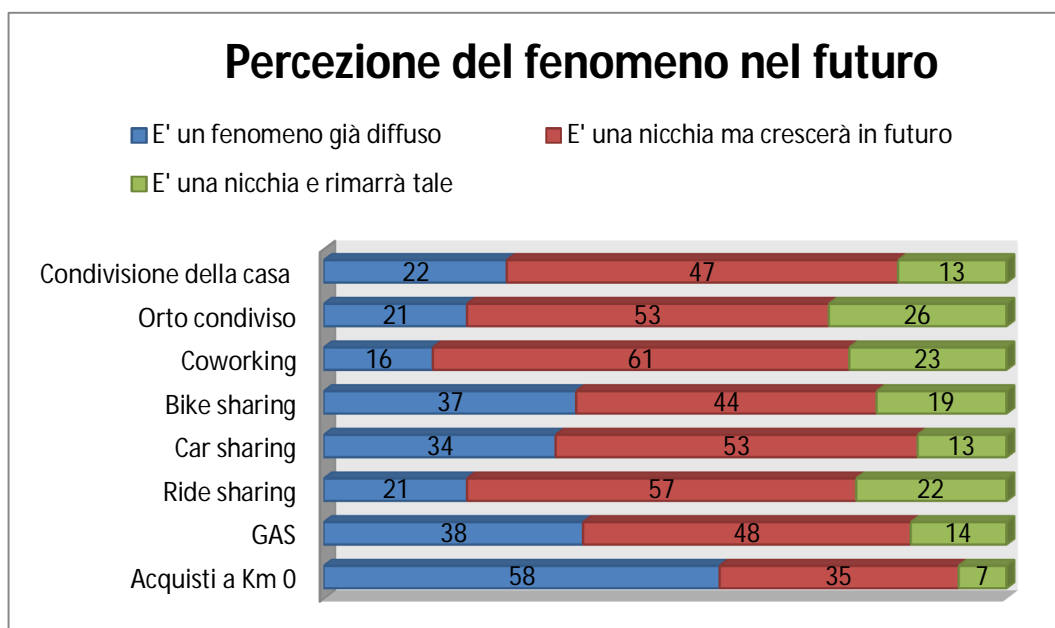


Figura 1.6.2: Distribuzione percentuale della percezione dei vari servizi della sharing economy nel futuro

1.7 Conclusioni sulla sharing economy

"Negli ultimi mesi ho preso in affitto una casa su Airbnb per pochi giorni, ho ascoltato musica su Spotify, ho usato solo la bici gialla del comune di Milano, ho preso un passaggio da Milano a Firenze su Blablacar, ho affittato per pochi minuti un'auto con Car2Go, ho chiamato un autista di Uber una notte che pioveva e ho finanziato un documentario attraverso una piattaforma di crowdfunding online. Inoltre, anche se io non ne ho ancora bisogno, conosco molti amici che hanno affittato scrivanie in un co-working. Solo un anno fa, queste attività che oggi considero quasi un'abitudine, lo erano molto meno." Dichiarò Tiziano Bonini all'inizio di un suo articolo¹² sulla cultura della condivisione.

Quello della sharing economy è un fenomeno complesso e ricco di sfumature differenti

che ha preso campo solo negli ultimi anni, motivo per cui i risultati e le implicazioni a lungo termine sono ancora sconosciute. L'unica certezza al momento è rappresentata dal fatto che l'economia della condivisione abbia avviato un periodo di cambiamento destinato a rivoluzionare l'approccio delle persone ai mercati e al

¹² Vedi Bonini T. (2014)

lavoro, spostando i confini tradizionali esistenti fra privato e pubblico e fra la domanda e l'offerta. Si può inoltre affermare che i servizi collaborativi nascono come reazione all'incapacità degli interlocutori tradizionali di rispondere ai bisogni del contesto in cui operano ma anche da una consapevolezza sempre maggiore del cittadino che, grazie alle tecnologie digitali, sa di avere diverse possibilità per realizzare il proprio scopo.

Il futuro successo o insuccesso di questa tipologia economica sarà strettamente legato alla capacità delle persone coinvolte di risolvere i seguenti problemi critici:

1. **Il problema della fiducia** (di cui si è parlato nel paragrafo 1.5): In questo aspetto è fondamentale il coinvolgimento di norme efficaci e l'impegno delle piattaforme nel porsi come garanti delle transazioni;
2. **La capillarità**: In questa fase è ancora abbastanza evidente la difficoltà di certi tipi di servizi ad arrivare nelle zone più periferiche dei vari paesi coinvolti, dove raggiungere una massa critica sufficiente è più difficile;
3. **Il monopolio**: la possibilità di una singola piattaforma di gestire un numero potenzialmente elevatissimo di transazioni ha portato finora alla costituzione di grandi colossi che detengono la maggioranza del mercato. Questo meccanismo porta ad un forte squilibrio del sistema che potrà essere superato solo se i futuri fornitori di questi servizi riusciranno a differenziare la propria offerta e ridistribuire gli acquirenti.

CAPITOLO 2: COWORKING

Negli ultimi anni sempre più attenzione è stata diretta verso il fenomeno del coworking da parte del mondo accademico e dell'opinione pubblica. Per coworkig si intende uno stile lavorativo in cui degli individui condividono uno spazio, spesso un ufficio, mantenendo un'attività indipendente.

Questa modalità di lavoro non è certo un novità; nel corso dei secoli passati si possono trovare tracce di ambienti in cui i liberi professionisti si riunivano per portare avanti le proprie attività. Un esempio illustre è rappresentato dall' atelier *La Ruche*¹³ dove, già nel 1902, alcuni famosi artisti come Modigliani, Soutine e Chagall condividevano lo stesso luogo mentre producevano opere d'arte all'avanguardia. Una dimostrazione più recente può essere fornita dalla "*Writers Room*", uno spazio fondato negli anni '70 a New York per riunire gli scrittori della città.

Come si evince da questi esempi, prima del XXI secolo, la condivisione degli spazi era limitata a delle specifiche tipologie di lavoratori, principalmente artisti, e riuniva solamente persone che condividevano l'appartenenza alla stessa categoria. Va inoltre specificato che, a differenza dello share office tipico del passato, il coworking prevede una parte di attività comunitaria, dove i membri vengono coinvolti in proposte e progetti collettivi, andando oltre alla semplice condivisione del luogo di lavoro. Nei prossimi paragrafi verrà illustrato cosa si intende con il termine coworking nel XXI secolo e perché l'argomento si è guadagnato un ruolo di primo piano nelle discussioni economiche degli ultimi anni.

2.1 Cos'è il coworking

Il termine coworking è stato coniato nel 1999 a San Francisco da Bernie DeKoven, un programmatore informatico, inventore di giochi e apprezzato umorista. Per l'americano, il coworking rappresentava la possibilità di "lavorare insieme come

¹³ La Ruche è una vecchia struttura parigina che con i suoi numerosi atelier ha dato ospitalità a molti dei più grandi pittori scultori e mosaicisti dei primi anni del novecento.

pari”¹⁴ ed era da applicarsi alla collaborazione a distanza tra gli specialisti del lavoro in Internet.

Non è semplice trattare di coworking perché, sotto a questa nomenclatura, vengono etichettate moltissime realtà diverse fra loro per dimensioni, obiettivi, luoghi di appartenenza e tipologie di persone coinvolte. Ovviamente ci sono dei punti in comune che tutte queste comunità condividono. A differenza degli uffici tradizionali, gli individui che entrano a far parte di uno spazio di coworking non sono impiegati della stessa organizzazione. Questa soluzione attrae tipicamente professionisti che lavorano a casa, liberi professionisti o persone che viaggiano frequentemente e finiscono per svolgere la propria attività in relativo isolamento. In generale, la funzionalità del coworking è quella di radunare gruppi di persone che stanno ancora lavorando in modo indipendente, ma che condividono dei valori, una determinata filosofia del lavoro e sono interessati alla sinergia che può avvenire lavorando a contatto con altre persone di talento. Gli spazi di lavoro condivisi offrono quindi una soluzione al problema dell'isolamento, che tanti freelance sperimentavano lavorando in casa e permette loro di sfuggire alle distrazioni dell'ambiente domestico.

Il coworking è spesso confuso con altre modalità di lavoro, come gli acceleratori di affari, gli incubatori di impresa, business center e le suite per dirigenti, degli spazi che invece non si adattano al modello del coworking perché spesso manca loro l'aspetto del processo sociale, collaborativo e informale con pratiche di gestione più vicine a quella di una cooperativa, tra cui la focalizzazione sulla comunità piuttosto che sul profitto.

Per capire a fondo la portata innovativa di questo fenomeno bisogna perciò chiarire che il coworking non riguarda soltanto lo spazio fisico, ma trova la sua ragione di esistere inizialmente e soprattutto nell'istituzione della comunità di coworker. I vantaggi di appartenere a questi ambienti di lavoro possono essere vissuti anche al di fuori degli spazi di coworking e non si limitano al poter usufruire di un ufficio a costi inferiori.

¹⁴ Vedi De Koven B. (2013)

In questi ambienti si creano nuove opportunità di collaborazione e di business. Aurelio Balestra, manager e fondatore di uno spazio di lavoro collaborativo, riuscì ad inquadrare l'anima del fenomeno quando, durante il l'Internet festival di Pisa del 2013, pronunciò la seguente frase: *"Il coworking non è figlio della crisi, è figlio di internet"*¹⁵. L'impostazione è infatti quella proposta dal web: la creazione di reti di persone che possono scambiarsi informazioni, collaborare e unire le forze per far fronte ad una società che richiede un ventaglio di conoscenze sempre più ampio per riuscire a rimanere competitivi nel mercato. Muoversi all'interno di questi spazi porta a sviluppare in maniera naturale un approccio interdisciplinare alle problematiche.

Secondo uno studio¹⁶ realizzato dall'Università del Michigan, Ross School of Business, il Coworking aiuta ad essere più produttivi e a migliorare il proprio lavoro. *"Se dai alla gente la libertà, ma non un sistema per interagire tra di loro, ognuno resterà chiuso nel proprio mondo facendo unicamente ciò che strettamente gli compete"*¹⁷, ha commentato Gretchen Spreitzer, co-autore della ricerca e professore di Management e organizzazioni. *"Senza interazione si ottiene una minore produttività e un minor livello di collaborazione, ma sono convinto ci sia una via di mezzo felice. Ci sono soluzioni che non richiedono a ognuno di trovarsi sempre e allo stesso tempo nello stesso ufficio [...] a confrontarsi con una rigida gerarchia, competizione e politica. Il Coworking mostra come sia possibile creare davvero un senso di comunità e produttività"*.

*"Mettere insieme un paio di scrivanie nello stesso spazio non è coworking, potete farlo benissimo anche in uno Starbucks; noi offriamo un pacchetto flessibile di affiliazione, senza contratti o quote associative. Che usino lo spazio un'ora alla settimana o tutto il giorno, i soci sono incoraggiati a lasciarsi coinvolgere negli eventi che organizziamo, discussioni creative, brain training o pranzi per creare contatti."*¹⁸ Dice il fondatore di *theCube*, uno dei maggiori spazi di coworking di Londra.

¹⁵ Dichiarazione effettuata all'interno del pannello dal tema *"Il coworking come luogo di crescita professionale, di generazione di opportunità e impresa"*

¹⁶ Vedi Spreitzer G.M., Garrett L.E., Bacevice, P.A. (in progress)

¹⁷ Vedi The Ann Arbor Independent (2014)

¹⁸ "Freelancing Matters" numero Settembre 2010

I luoghi di lavoro condivisi sono anche ambienti dove possono nascere nuove idee e progetti, essendo interamente dedicati all'innovazione. Uno spazio di lavoro condiviso può inoltre dialogare in maniera più efficace con gli enti pubblici rispetto ad un singolo freelance quando si tratta di chiedere finanziamenti per lo sviluppo di idee; ne è un esempio il progetto *Geronimo* (di cui parleremo più approfonditamente nel quarto capitolo) per cui la *Warehouse* di Marotta è riuscita ad ottenere la collaborazione della Provincia di Pesaro Urbino e del Centro per l'Impiego.

Per i lavoratori autonomi, aumentare le possibilità di partecipare a nuovi progetti è un fattore di fondamentale importanza e allargare il proprio numero di contatti può sicuramente aiutare in questo senso.

Citando l'ultimo articolo¹⁹ uscito sull'argomento dalla rivista *Persone&Conoscenze*, si può affermare che:

“Questi luoghi ci ricordano che un'economia di mercato non è mai statica, dove la partecipazione e la flessibilità osservando piccoli passi costanti in un contesto dinamico che mira ad essere antifragile proprio grazie al processo di innovazione che nasce dalla fecondazione di parti eterogenee di una stessa comunità che instaurano reciproci collegamenti.”

I vantaggi di far parte di una comunità di persone competenti vanno poi sommati con la possibilità di ottenere i confort di un ufficio con strutture adatte a soddisfare le esigenze dei lavoratori e ad accogliere i clienti ad un prezzo molto contenuto. In Italia, secondo una recente indagine statistica²⁰, il costo medio per l'affitto di una postazione è di 25 euro per una giornata e 263 per l'abbonamento mensile.

Quando le due componenti fondamentali del coworking, la comunità e il luogo fisico, vengono sfruttate in modo produttivo i vantaggi possono diventare rilevanti e questo spiega perché l'argomento sia così dibattuto negli ultimi anni.

¹⁹ Vedi Massi (2015)

²⁰ Vedi inchiesta DeskMag

2.2 Identikit dei coworker

In un articolo²¹ di Brais Ross, risalente al 2007, vengono mostrati i risultati di una indagine condotta su 2000 lavoratori dipendenti del settore pubblico e privato riguardo al tema del lavoro svolto per via telematica. Ben il 79% degli intervistati dichiara la propria preoccupazione per la sensazione di isolamento e la perdita di interazione umana che causerebbe questa modalità lavorativa. Le testimonianze di molti freelance si accordano con questi timori, come quella di Charles Planck, CEO dell'azienda Articulated Impact e partner fondatore di uno spazio di coworking a Washington: *"Per i passati 10 -15 anni, siamo vissuti in un'età dove potevi lavorare in calzini e biancheria intima, ma questo non ti preserva dal diventare pazzo. Scopri che, se stai a casa per troppo tempo, perdi la capacità di interagire con le persone"*²².

Anche il profilo dei coworker è stato recentemente soggetto di indagine²³ e di seguito vengono riportati i risultati più significativi per aiutare a comprendere chi sono gli attori che animano questo fenomeno. L'età media dei lavoratori è di 34 anni e in generale l'intervallo più frequente ricade fra i 25 e i 39 anni, anche se sempre più spesso gli spazi iniziano ad attrarre persone più giovani o più adulte. Circa i due terzi dei coworker (62%) è di sesso maschile, anche se il numero delle donne è in continuo aumento. Sebbene sempre più strutture stanno nascendo in aree periferiche, il coworking resta un fenomeno collegato alle grandi metropoli, ben il 54% dei coworker proviene da una città con più di un milione di abitanti.

I membri più inclini ad abbandonare gli spazi di coworking sono quelli più giovani e le cause principali vanno ricercate nel cambio di lavoro (24% degli abbandoni) o nel trasloco (20%) in altre città, ma resta da tenere in considerazione il numero crescente di persone che rinunciano alla propria scrivania per ragioni economiche, nel giro di un solo anno questi abbandoni sono aumentati dal 9 al 15%.

2.3 La struttura degli spazi di coworking

²¹ Vedi Ross (2007)

²² <http://www.networkworld.com/article/2287504/computers/co-working--the-ultimate-in-teleworking-flexibility.html>

²³ Deskmag global coworking survey 2014

Gli spazi di coworking possono avere dimensioni molto variabili e diversi livelli di confort. I seguenti grafici, ricavati da dati provenienti da un'indagine effettuata a livello globale della rivista online Deskmag²⁴, mostrano alcune informazioni importanti a livello strutturale, come le dimensioni e la densità dei membri al loro interno.

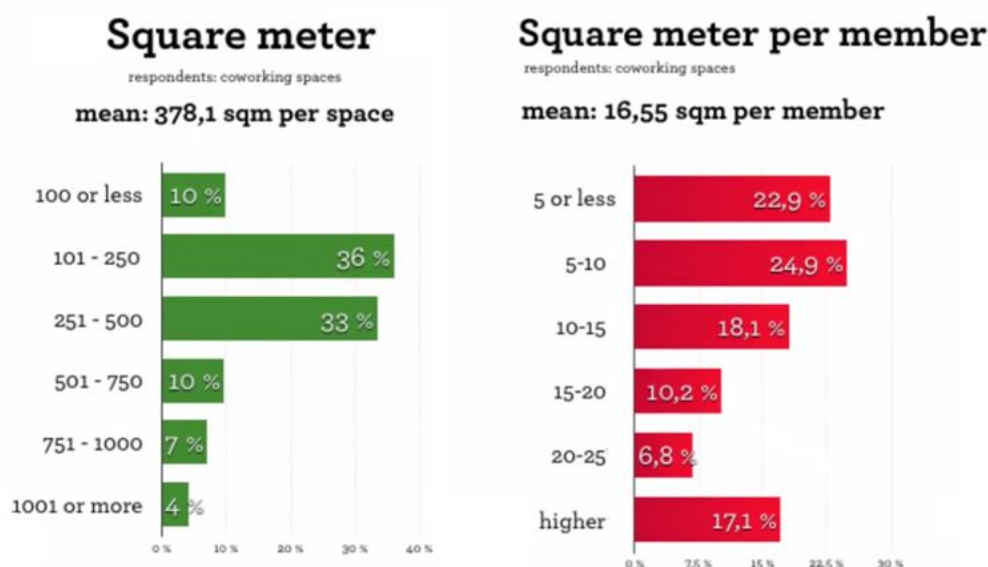


Figura 2.3. 1 Distribuzione in metri quadrati degli spazi di coworking

Come si può notare dalla distribuzione dei dati, gli stabilimenti che sembrano essere preferiti da chi fonda un'attività di coworking sono quelli di medie dimensioni, infatti il 69% degli istituti ricade all'interno dell'intervallo che va da 101 a 500 metri quadrati. Con una media di 16,55 metri quadri per membro, la densità è piuttosto bassa ed infatti la tendenza generale è quella di diminuire il numero di scrivanie per concedere maggiore spazio alle aree comuni, come le sale riunioni, i punti di ristoro e di svago, migliorando il servizio offerto ai coworker.

A questo proposito è interessante vedere, sempre grazie ad un'indagine di DeskMag, quali sono le cose che i membri dei spazi di coworking considerano delle priorità. Dietro all'immane Internet, considerato indispensabile dal 99% degli intervistati e alle stampanti (strumento fondamentale per l'80% dei lavoratori), si trovano la sala riunioni e la macchina del caffè, rispettivamente a 76 e 61%. In generale risulta chiaro che i coworker si aspettano dei servizi che vadano oltre la

²⁴ Deskmag global coworking survey 2014: <https://www.youtube.com/watch?v=hutCeXQ9Z6Y>

semplice scrivania, ricercando un ambiente di lavoro accogliente, stimolante e funzionale.

2.4 Coworking nel mondo

"Questa è la prima settimana di coworking (ambiente di lavoro condiviso), un progetto su cui sto lavorando", così scriveva Brand Neuberg sul suo blog nell'agosto del 2005. Programmatore della Silicon Valley, Neuberg trascorreva le sue giornate da freelance in totale solitudine davanti a un computer. Proprio a causa di questo senso di alienazione decide di aprire "Hat Factory", un prototipo di ufficio condiviso composto da otto scrivanie, una cucina, una stanza per meditazione e massaggi. Il luogo chiuse dopo un solo anno ma l'idea era ormai stata notata e apprezzata. In realtà il fenomeno iniziò a diffondersi a livello mondiale solamente nel 2008, portando l'Europa a superare rapidamente gli Stati Uniti.

In questi pochi anni la modalità di lavoro in spazi condivisi è cresciuta a dismisura e, secondo un'indagine della rivista specializzata DeskMag, si stima che alla fine del 2014 quasi 300.000 persone abbiano lavorato in uno dei circa 6.000 spazi di coworking in giro per il mondo. Comparando questi numeri con i dati del 2009, anno in cui esistevano soltanto 300 strutture adibite al lavoro collaborativo, possiamo farci un'idea chiara di quanto il fenomeno sia in rapida espansione.

I seguenti grafici, ricavati dai dati dell'indagine di Deskmag, possono aiutare a mettere in chiaro l'evoluzione del coworking e la relazione che intercorre fra l'Europa e il nord America.

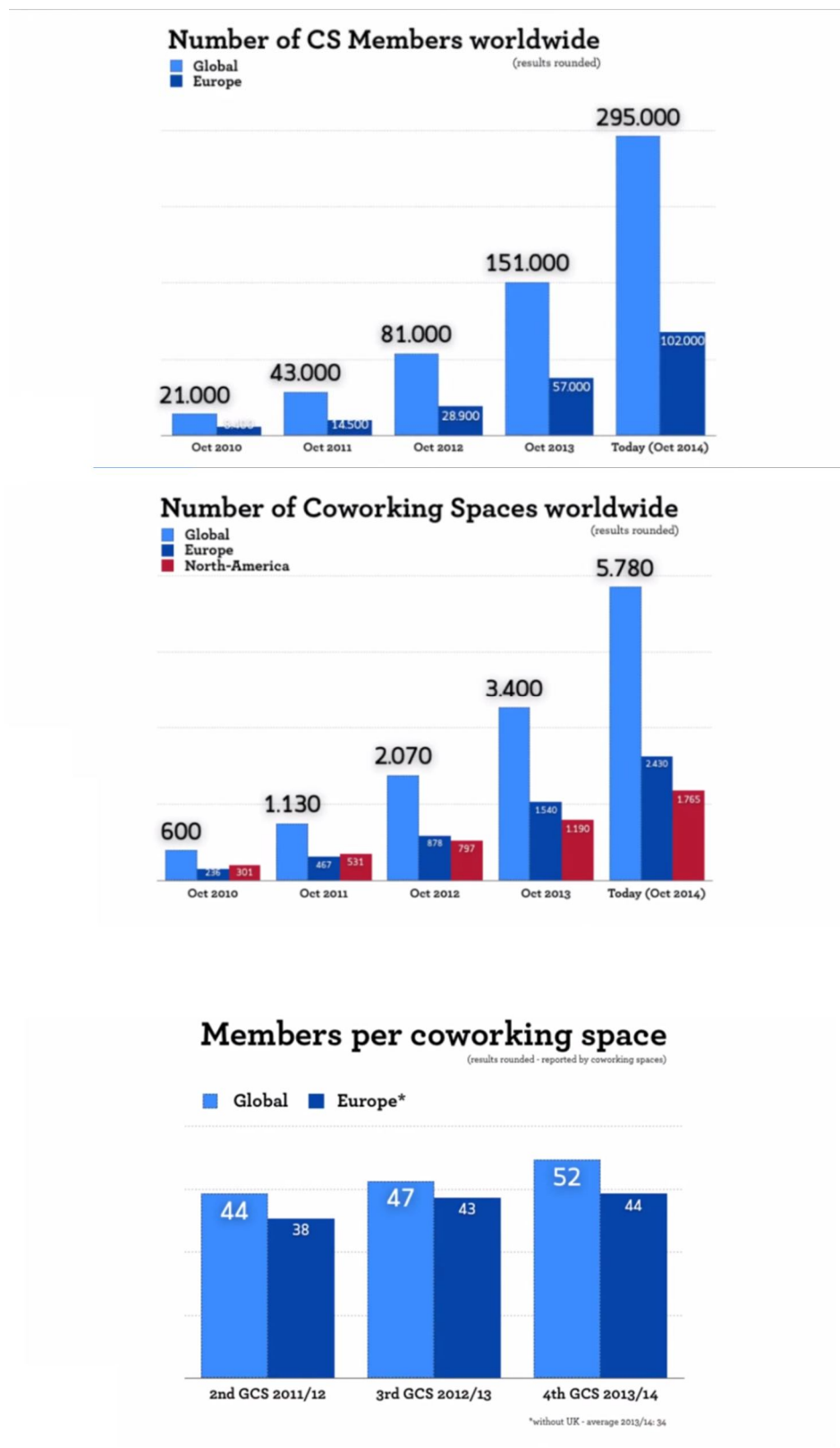


Figura 2.4.1. Grafici ricavati dalla rivista DeskMag da un'indagine sugli spazi di coworking a livello globale

Il 4 dicembre 2013 il Coworking è entrato ufficialmente a far parte delle tematiche economiche discusse nel vecchio continente. Il Parlamento Europeo ha infatti ospitato una conferenza con l'obiettivo di discutere il concetto di coworking, di come esso contribuisca alla crescita dell'economia europea e in che modo l'UE possa incoraggiare il fenomeno in atto.

In questa occasione la vicepresidente della Commissione Ue, Neelie Kroes, ha dichiarato che il coworking è il motore dell'economia del futuro. In seguito viene riportato un frammento del discorso²⁵:

"C'è una grandissima opportunità a disposizione, caratterizzata da bassissime barriere all'ingresso, grandi possibilità per la creatività e da un nuovo approccio basato sul lavorare assieme: l'economia della collaborazione. Cogliamo. [...]"

Gli spazi di coworking possono dare un contributo a questo ecosistema, rendendo più facile e meno oneroso mettere in pratica le idee, facendolo in un ambiente a più sociale ed in modo meno solitario, condividendo uno spazio di lavoro dove è più facile cooperare, scambiare idee ed incorporare un nuovo approccio culturale. Lo possono fare anche supportando le start-up, perché i migliori progetti di coworking non possono essere ridotti ad una scrivania e ad una macchina per il caffè, ma prevedono al contrario un programma articolato di formazione ed accompagnamento volto alla creazione di una community di talenti creativi, capaci, efficaci che sono la base di ogni start-up."

Grazie al lavoro di alcuni pionieri del settore, il coworking è stato riconosciuto come realtà a livello europeo, ottenendo anche l'inserimento nell'agenda digitale del continente che garantisce a queste comunità di lavoratori programmi di sostegno appositi. Sfruttiamo ancora le parole della vicepresidente Kroes:

"Voglio fare due richieste a voi che siete la community degli spazi di coworking creativi: come prima cosa voglio sostenervi. Ma per farlo ho bisogno di conoscere le risposte ad alcune domande. Quali sono i vostri bisogni? Quali condizioni ed incentivi potrebbero aiutarvi nel dispiegare appieno il vostro potenziale? Come possono fare

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=bLfgHVAqREo>

le pubbliche amministrazioni e l'Europa per sostenerle? Come possiamo rimediare alla frammentazione del territorio comunitario, abbattere gli ostacoli, aprire a nuove opportunità? Potremmo, ad esempio, incentivare il lavoro in rete tra diversi spazi di coworking, magari appartenenti a diversi stati?

La mia seconda richiesta: fate in modo che la vostra voce sia sentita! Questo evento al Parlamento Europeo vi fornisce una grande occasione per farlo di fronte a chi concepisce politiche e norme ad ogni livello: locale, nazionale e comunitario. So per certo che accoglieranno con la massima serietà questo messaggio."

I numeri sembrano aver dato ragione al Parlamento Europeo: il coworking, così come gli altri fenomeni della sharing economy, è in rapida diffusione e si può ipotizzare che non si arresterà nel prossimo futuro. Città europee come Barcellona e Londra hanno già superato quota 100 spazi e Berlino, Parigi e Madrid sono molto vicine a raggiungere la tripla cifra.

L'apertura di spazi di coworking sta prendendo campo anche nel resto del mondo in cui circa 1.500 strutture sono spalmate fra il continente asiatico, l'Oceania, l'Africa e il sud America.

2.5 Coworking in Italia

Dopo aver cercato di tracciare una mappa generale riguardante gli spazi di coworking nel mondo in questo paragrafo si passa ad analizzare la situazione del nostro Paese.

In Italia, la prima idea di coworking nasce nel 2008 a Lambrate (Milano). I primi ad aver scommesso sugli spazi di lavoro condivisi sono i fondatori di **Cowo** (coworking project) la rete di coworking più nota e attualmente più diffusa in Italia. Le sue sedi infatti si distribuiscono in quasi tutte le regioni del Belpaese, ad esclusione della Sardegna e della Basilicata, contando un totale di 97 strutture. Il Cowo Manifesto della rete cowo project scritto da Massimo Carraro ci aiuta a capire in sintesi la filosofia aziendale che li accomuna:

1. "Coworking", senza le persone che lo praticano, è solo una parola;

2. Rendiamo il lavoro un'esperienza migliore, grazie alla condivisione quotidiana di spazi e conoscenze;
3. I coworkers non sono clienti. Sono professionisti che lavorano con te;
4. Facciamo parte di una community allargata, e dialoghiamo;
5. Nel nostro modello, la relazione viene prima del business;
6. I nostri skills professionali sono costantemente migliorati dalla community;
7. Non crediamo nella competizione, e questo ci rende estremamente competitivi;
8. Il coworking gode della migliore strategia di marketing che si possa immaginare: la felicità;
9. Il coworking è sempre l'inizio di qualcosa;
10. "Coworking is a labour of love".

All'Agosto del 2014, il censimento degli spazi di coworking ha rilevato ben 285 strutture sparse in tutta Italia. Al nord del Paese, in particolare a Milano, c'è la più alta concentrazione di spazi dedicati al coworking. Questo squilibrio è facilmente spiegabile in quanto la cultura freelance è più sentita nel settentrione rispetto al Sud, inoltre sono presenti un alto numero di startupper under 35 e un flusso continuo di uomini d'affari che viaggiano per lavoro e richiedono questo tipo di uffici "pronti all'uso". La distribuzione dei dati quindi non stupisce; il raggruppamento maggiore si ha al Nord che detiene il 66,6% delle strutture, seguito dal Centro col 19,3% e dal Sud e le Isole dove si scende al 14,1%. Nello specifico, la classifica delle regioni con più spazi vede primeggiare la Lombardia con 87 spazi, seguita dal Veneto (31) e l'Emilia Romagna (29). Riguardo le città, i coworking italiani sono diffusi soprattutto a Milano che ne conta ben 59, Roma dove sono concentrati 23 dei 25 spazi della Regione, Torino (16), Bologna (12) e Firenze (12). Va inoltre segnalato che nel meridione d'Italia, l'unica rete presente è quella di *Cowo*, essendo ancora marginale la diffusione del fenomeno. Alcune strutture locali si possono trovare a Napoli, Salerno e Cagliari.

2.6 Coworking nelle Marche

Nella regione Marche sono attualmente presenti 9 spazi di coworking, un numero discreto se si considera la bassa densità demografica del territorio e l'assenza di grandi città. Diversamente da altre regioni infatti, nessuna città detiene più di due strutture. Geograficamente, tutti gli spazi di coworking marchigiani sono situati nelle province di Ancona e Pesaro-Urbino; restano totalmente escluse da questo fenomeno le province di Macerata, Ascoli-Piceno e Fermo. Delle dieci strutture, sei sono affiliate al network *Cowo* che garantisce maggiore visibilità ai suoi membri.

Gli spazi di coworking della regione sono principalmente pensati per contenere un numero ridotto di postazioni che raramente supera la ventina. Sono quindi strutture di medio-piccole dimensioni collocate in città dell'estensione limitata. L'unica eccezione è rappresentata dallo spazio situato nella città di Jesi, una filiale che fa parte delle rete *Cowo* gestita dalla Clean solutions, società che si occupa di energie rinnovabili. Con una superficie di 800 mq, al suo interno sono contenute 60 postazioni di lavoro oltre alle altre aree comuni.

La scelta di piccoli spazi sembra comunque vincente per una realtà come quella marchigiana e, in generale, una inchiesta della rivista Desk Mag ha fatto emergere che il 60% dei coworker preferisce lavorare in spazi con meno di 20 postazioni di lavoro.

2.7 L'utilità dei portali per gli spazi coworking

Come si è visto nei paragrafi precedenti, nella categoria degli spazi di coworking rientrano realtà molto differenti per dimensioni e strategie di mercato. L'importanza e il ruolo di portali interni in queste strutture varierà quindi a seconda delle caratteristiche dello spazio di coworking coinvolto, motivo per cui è inopportuno fare generalizzazioni sull'argomento. In questo paragrafo si cercherà di fornire una panoramica delle possibili applicazioni di portali interni nelle diverse situazioni.

Il numero di persone che ruotano attorno ad uno spazio di coworking è una discriminante fondamentale per il tipo di portale richiesto. Come si è visto, il

numero medio di coworker per struttura è di 52 (44 in Europa), ma in realtà è molto comune trovare grandi spazi o strutture con pochi membri.

Nelle grandi capitali è facile imbattersi in centri che superano le 200 unità e, per ovvie ragioni, la conoscenza reciproca non può essere totale e approfondita. In questo caso il portale ha un ruolo importante nell'aiutare i coworker ad orientarsi. Nel caso in cui un membro dello spazio di lavoro condiviso avesse un progetto da proporre a qualcuno con determinate capacità, un portale con gli adeguati strumenti di ricerca e di filtraggio potrebbe aiutarlo ad ottenere più rapidamente la lista dei possibili candidati. Con strutture di queste dimensioni quindi, è importante che il portale interno fornisca ad ogni coworker la possibilità di avere una pagina profilo completa con la facoltà di mettere in mostra il proprio curriculum vitae, aumentando le probabilità di ottenere nuove proposte di lavoro, fondamentali per i lavoratori indipendenti.

Quando il numero dei membri coinvolti scende a cifre che si aggirano attorno alla ventina, come capita alla maggioranza dei centri che si trovano in aree periferiche, le dinamiche relazionali cambiano drasticamente. In questi luoghi infatti, oltre ad essere più facile entrare in relazione con tutti i presenti, il ricambio di coworker è generalmente minore. Inoltre, negli spazi di queste dimensioni, è molto probabile che i membri vengano coinvolti in progetti collaborativi di vario genere. In questo caso il focus del portale dovrà essere sui progetti comunitari, utilizzando metodi di feedback interno per rendere le decisioni più egualitarie.

Ci sono poi altre caratteristiche che vanno considerate al di là delle dimensioni: come il fine per cui lo spazio di coworking è stato aperto. Si prenda ad esempio una struttura collocata nei pressi di un grande aeroporto, è chiara l'intenzione di voler incentrare i propri profitti sul continuo afflusso di quei freelance che viaggiano molto per lavoro e necessitano di una postazione di lavoro giornaliera. In questo caso l'utilizzo di un portale interno risulterebbe superfluo e bisognerebbe al contrario incentrare la strategia sul sito Web, cercando di aumentarne la visibilità per incrementare l'afflusso.

Diverso ancora il discorso riguardante le catene di coworking. In questo caso, il portale interno potrebbe essere condiviso da tutti gli spazi affiliati, creando una grande rete di contatti ed informazioni. In questo caso il portale andrebbe

strutturato su più livelli, per tenere separati contatti ed attività del singolo spazio e annunci di pubblica utilità.

In ogni caso il portale interno aiuta il coworker, il quale non sempre si trova in condizione di poter essere fisicamente presente all'interno lo spazio a cui è legato, a mantenersi in contatto con gli altri membri della comunità e non perdere di vista i progetti e le attività interne.

2.8 Futuro del coworking

Si è stabilito che il coworking è un fenomeno in rapida crescita. Ma in che direzione sta andando e quali sono le strategie che resisteranno al passare degli anni? Le variabili da considerare sono molte e di seguito si riportano alcune tendenze che stanno prendendo piede e potrebbero giocare un ruolo fondamentale per l'evoluzione degli spazi di coworking del futuro. Non si tratta di una visione di insieme certa ma di varie possibilità su cui ragionare, che potrebbero aumentare di importanza così come sparire nei prossimi anni:

1. **Ingresso nel mercato di grandi compagnie:** Una possibilità è rappresentata dal progressivo interessamento di grandi catene (Google, Cisco, Orange ecc.) per la realtà del coworking. In futuro questi colossi mondiali potrebbero insinuarsi nel mercato con l'apertura di spazi, forse meno intimi e comunitari, ma sicuramente ben attrezzati a livello strutturale e competitivi dal punto di vista economico. Come in ogni settore, la competizione con società di questo livello potrebbe portare grandi difficoltà per gli altri spazi autonomi riscrivendo il quadro generale finora descritto;
2. **Fusione fra coworking e aziende:** Le aziende sono un'altra realtà economica che sta guardando con sempre maggiore interesse agli spazi di lavoro condiviso. Lo spirito innovativo e multidisciplinare proprio di queste comunità è infatti molto apprezzato dalle aziende che, sempre più spesso, mandano i propri dipendenti a lavorare in questi luoghi per periodi più o meno lunghi di tempo, come processo utile alla loro formazione. In questo caso, gli spazi di coworking assumerebbero un ulteriore ruolo all'interno

della società, diventando un ponte fra lavoratori dipendenti ed indipendenti per la libera condivisione di conoscenze;

3. **L'emergere di un operatore centrale:** L'idea centrale di questo scenario è quella che un singolo individuo apra svariati posti di successo e combini il talento delle comunità creando una sinergia di conoscenze ed ambizioni. In questo sistema, il numero di spazi aumenterebbe ma diminuirebbe il numero di manager coinvolti, aumentando le possibilità di collaborazione;
4. **Coworking pubblici:** come abbiamo già notato, le istituzioni pubbliche stanno ponendo sempre più attenzione al fenomeno del coworking. Negli ultimi anni stanno iniziando a nascere spazi con prezzi altamente competitivi, finanziati direttamente o indirettamente dai fondi pubblici. Come risultato, più persone avranno accesso al servizio ma il movimento perderà parte della sua indipendenza, creatività ed autenticità;
5. **Federazione degli spazi:** questo sarebbe lo scenario se alcune delle iniziative, oggi molto attive, che tentano di federalizzare il coworking andassero a buon fine. Questo porterebbe ad una maggiore sinergia fra le varie comunità, consentendo ai membri di muoversi più facilmente fra un luogo ed un altro. Un sistema di influenze centralizzato potrebbe portare ad una buona espansione a livello capillare delle strutture.

Dopo questa panoramica, appare chiaro che il coworking si trovi ancora in una fase di assestamento e che nuove sfide attendano tutti coloro che fanno parte di questa cultura. D'altra parte il grande fermento che circonda gli spazi di coworking lascia intendere l'importanza che acquisteranno nel futuro.

CAPITOLO 3: START-UP

Con il termine start-up si identificano tutte quelle neo imprese in cui sono in corso alcuni processi organizzativi e il cui scopo è perseguire l'innovazione. Queste realtà dinamiche sono quelle che possono beneficiare maggiormente del rapido sviluppo della sharing economy, in quanto fornisce loro l'opportunità di avviare la propria attività imprenditoriale in un mercato variegato e in continuo movimento. Le start-up, all'interno del contesto della sharing economy, sono in grado di fruttare al meglio l'insieme di competenze e di capacità che circolano all'interno di determinati contesti (università, spazi di coworking, incubatori ecc.), riuscendo in questo modo a competere con sistemi economici ed industrie storiche che apparirebbero normalmente barriere invalicabili. Un esempio si può ritrovare nel già citato Airbnb, piattaforma che si è inserita in maniera sorprendente nel classico mercato dell'albergazione. Dal momento che il modello economico e sociale basato sull'ideale del peer-to-peer sembra ormai affermato, la possibilità di crescita delle start-up e della sharing economy appare quasi senza pari nel mercato globale.

L'economista Fernando Vianello propone a questo proposito il concetto di **ecosistemi di innovazione**, come realtà basate sulla collaborazione e sulla condivisione di conoscenze, sottolineando che *"i parametri del lavoro tradizionale sono finiti (...) e non siamo più obbligati a vivere in uno spazio urbano fordista. (...) quando la conoscenza diventa prevalente, quella conoscenza non si fa più in un luogo fisico. Chi lavora in questo modo non è la minorità, è il futuro, anche dal punto di vista della sostenibilità ambientale e del modo di concepire la gente."*²⁶

Negli ultimi anni, in Italia così come nel resto d'Europa e del mondo, la realtà delle *start-up* ha incominciato a farsi strada nel panorama economico e sociale. Sulla scia delle esperienze americane della Silicon Valley e di New York, nel vecchio continente è cresciuto a dismisura il numero di giovani che decidono di non aspettare di trovare un lavoro ma di crearselo da soli. Creatività, spirito di iniziativa e volontà di mettersi in gioco sono quindi le caratteristiche che lo startupper deve

²⁶ <https://ecoworkmagazine.wordpress.com/2013/10/14/il-coworking-allinternet-festival-2013/>

possedere per avviare una propria attività. Ovviamente queste qualità da sole non sono sufficienti a garantire il successo di una impresa. Durante la fase iniziale, il futuro imprenditore deve valutare attentamente la validità e l'attuabilità del proprio progetto attraverso un piano strategico di impresa ben ragionato e dettagliato: il cosiddetto Business Plan.

Studiare il piano d'impresa è molto importante per assicurare un esito positivo alla start-up. Infatti è durante questa fase che si decidono i tempi, i costi e il modo per rendere una impresa operativa. Le realtà che stanno nascendo devono essere in grado di concentrarsi contemporaneamente all'interno e all'esterno dei propri confini, affiancando scelte strutturali con analisi di mercato, obiettivi da raggiungere con ricerca del giusto target. Molte start-up nascono da semplici idee, intuizioni che possono trasformarsi in grandi imprese con un buon Business Plan, ma per far questo è necessario anche trovare i giusti finanziamenti da investitori privati o pubblici che credano nell'idea. Questa è sempre una fase molto delicata per una start-up che necessita di essere supportata nei primi passi, soprattutto in un contesto burocratico e finanziario complesso come quello attuale. E' proprio a questo scopo che sono nati gli incubatori e acceleratori di impresa, collegati ad una forte richiesta dei nuovi imprenditori.

Affrontando questo argomento bisogna innanzitutto rendere chiara la distinzione tra piccola impresa e startup. Un giovane che decida di aprire una piccola impresa non è per questo da includere fra il numero degli startupper, anche se per farlo mette in atto varie strategie tecnologiche, come l'utilizzo dei Social Network e della pubblicità sul Web. La startup ha in sé il germe dell'innovazione, sia che si tratti di una tecnologia, di un processo o di un'idea che si sono sviluppati all'interno ex novo, sia che scopra nuove applicazioni o interazioni con tecnologie, prodotti o servizi già esistenti.

3.1 Start-up nel mondo

Per avere qualche dato concreto sul fenomeno a livello mondiale ricorreremo al progetto di Bjoern Herrmann. Il giovane imprenditore statunitense ha infatti fondato un start-up un po' particolare: *Startup Genome*, strumento che si propone di trovare delle metriche che consentano di stimare il successo di una start-up. Nel 2012, insieme ai suoi collaboratori, ha pubblicato il primo *Startup Ecosystem Report*²⁷ (realizzato da Startup Genome Report in collaborazione con Telefonica Digital), un indice basato sui dati di più di 50.000 start-up sparse per tutto il mondo. Pur soffrendo ancora della limitatezza dei dati raccolti, sia dal punto di vista geografico che per tipo di aziende analizzate, il rapporto offre diversi spunti interessanti. Se infatti al primo posto si trova la Silicon Valley, un fatto tutt'altro che sorprendente, alcune osservazioni si rivelano inaspettate e stimolanti. Lo scopo della classifica, riportata nel grafico, è quello di offrire una idea dei posti al mondo che mostrano la maggiore attitudine imprenditoriale. Si procederà a spiegare le diverse voci che sono entrate in campo nella decisione.

The Global Startup Ecosystem Index

| Ecosystem | Ranking | Startup Output Index | Funding Index | Performance Index | Talent Index | Support Index | Mindset Index | Trendsetter Index | Differentiation from SV Index |
|----------------|---------|----------------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------------|
| Silicon Valley | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tel Aviv | 2 | 2 | 1 | 12 | 5 | 5 | 9 | 17 | 18 |
| Los Angeles | 3 | 4 | 6 | 2 | 3 | 13 | 11 | 4 | 11 |
| Seattle | 4 | 19 | 7 | 6 | 2 | 4 | 6 | 11 | 14 |
| New York City | 5 | 3 | 4 | 8 | 12 | 9 | 8 | 7 | 8 |
| Boston | 6 | 10 | 1 | 7 | 7 | 8 | 7 | 5 | 20 |
| London | 7 | 7 | 5 | 10 | 9 | 2 | 3 | 14 | 17 |
| Toronto | 8 | 6 | 9 | 3 | 10 | 3 | 15 | 12 | 5 |
| Vancouver | 9 | 13 | 12 | 9 | 4 | 14 | 2 | 9 | 19 |
| Chicago | 10 | 8 | 15 | 5 | 14 | 7 | 13 | 18 | 9 |
| Paris | 11 | 14 | 13 | 4 | 17 | 6 | 12 | 15 | 6 |
| Sydney | 12 | 5 | 14 | 16 | 6 | 12 | 16 | 1 | 3 |
| Sao Paulo | 13 | 9 | 10 | 15 | 19 | 11 | 5 | 16 | 4 |
| Moscow | 14 | 16 | 19 | 18 | 11 | 10 | 14 | 8 | 2 |
| Berlin | 15 | 15 | 11 | 13 | 13 | 20 | 18 | 5 | 16 |
| Waterloo | 16 | 11 | 16 | 14 | 16 | 17 | 17 | 10 | 13 |
| Singapore | 17 | 18 | 8 | 19 | 8 | 16 | 20 | 19 | 12 |
| Melbourne | 18 | 12 | 17 | 20 | 15 | 18 | 19 | 3 | 15 |
| Bangalore | 19 | 17 | 18 | 17 | 18 | 15 | 10 | 20 | 10 |
| Santiago | 20 | 20 | 20 | 11 | 20 | 19 | 4 | 13 | 7 |

Figura 3.3.1. Classifica dei venti migliori ecosistemi di start-up

²⁷ Vedi Herrmann B.(2012)

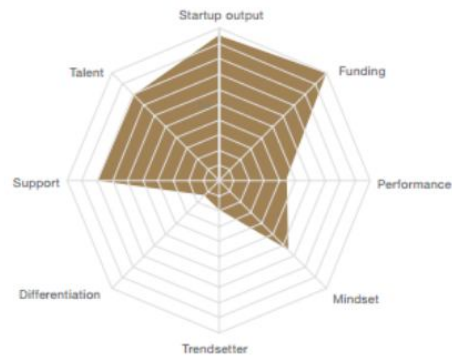
- **Ranking:** la prima colonna è una classifica generale (top 20), seguita dalle otto componenti che l'hanno costituita, anche esse stimate in graduatoria dalla prima alla ventesima;
- **Startup Output Index:** questo indice rappresenta il numero totale delle attività imprenditoriali della regione, valutato in base alla dimensione della popolazione e alla maturità delle start-up dell'area;
- **Funding Index:** questo indice misura quanto sia attivo e quanto sia comprensivo il capitale rischio nell'ecosistema delle start-up;
- **Company Performance Index:** il Company Performance Index misura la performance totale e la performance potenziale delle start-up in un dato ecosistema, prendendo in esame variabili come la rendita, l'aumento del lavoro e la crescita potenziale delle compagnie;
- **Talent Index:** questo indice misura quanto siano talentuosi i fondatori delle relative start-up, basandosi sull'età, il livello di educazione, l'esperienza di materie di start-up e di imprese e l'abilità nello stabilire il grado di rischio da assumere;
- **Support Index:** il Support Index misura la qualità della rete degli ecosistemi di start-up, inclusi la consulenza aziendale, i fornitori di servizi e le tipologie di fonti di finanziamento;
- **Mindset Index:** questo indice misura quanto efficientemente i fondatori pensino come buoni imprenditori all'interno di un dato ecosistema dove, per buon imprenditore, si intende una persona visionaria, resistente, con un'alta propensione al rischio, una forte etica del lavoro e la capacità di superare le sfide tipiche della fase di startup;
- **Trendsetter Index:** il Trendsetter Index misura quanto velocemente un ecosistema di start-up si adatta alle nuove tecnologie, ai processi di management e ai modelli di business. In quanto gli ecosistemi che rimangono all'avanguardia sono portati a svolgere un lavoro migliore nel tempo;
- **Differentiation Index:** questo indice misura quanto sia differente un ecosistema di start-up da quello della Silicon Valley, prendendo in

considerazione I dati demografici e il tipo di compagnie che sono state fondate in quella regione.

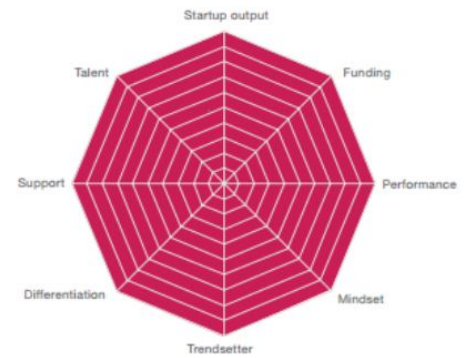
Dei fattori sopra indicati, l'autore della ricerca ritiene il Trendsetter Index la misura più importante per capire le probabilità future di successo di un ecosistema di start-up. Dalla classifica si può quindi notare che la differenza con il sistema della Silicon Valley non sembra un fattore decisivo per il successo o l'insuccesso di un ecosistema; il secondo nel ranking generale è solo 18° in questa voce mentre il luogo che si avvicina di più al sistema della località americana si trova al 14° posto. Questo dimostra che è consigliabile adattare il più possibile il modo di fare economia alla realtà che si ha di fronte in quanto approcci differenti sono vincenti in contesti differenti. Interessante notare come nella classifica siano presenti località di varie parti del mondo e tutti i cinque continenti trovano almeno un rappresentante. In seguito si riportano una breve descrizione e i dati relativi all'area di maggior successo di ogni zona geografica (il continente americano verrà diviso in nord e sud date le grandi differenze fra le due regioni) per avere un quadro globale del fenomeno.

1. **Silicon Valley:** è la prima fra le località del Nord America e della classifica generale. Questo è senza dubbio il più grande ed importante ecosistema di start-up a cui tutti gli altri guardano. La regione ottiene il massimo punteggio in ogni campo; non a caso è da qui che sono nate le più famose start-up del mondo: Google, Apple, Facebook, Twitter, Quora, AirBnb;
2. **Tel Aviv:** trovare questa località al secondo posto della classifica può sembrare strano, in realtà lo stato israeliano possiede la più alta densità di start-up innovative del mondo. Il secondo gradino del podio è stato guadagnato da Tel Aviv grazie al suo alto indice di Startup Output misura che denota l'alto numero di start-up in salute, dovuto principalmente all'alto sviluppo di metodi di finanziamento, alla forte cultura imprenditoriale e il pieno supporto dell'intero sistema economico-politico e dei talenti locali;

Tel Aviv

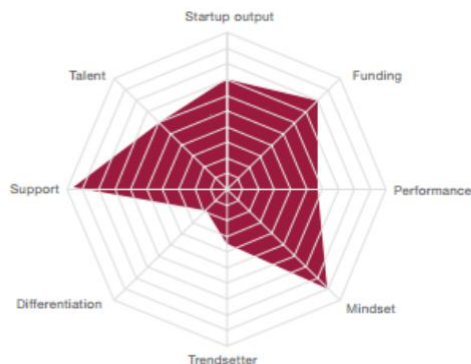


Silicon Valley



3. **Londra:** Negli ultimi anni, l'area della capitale inglese sembra in continua crescita nel campo delle start-up innovative e detiene saldamente il primato come ecosistema di maggior successo del continente sebbene anche Berlino sia in rapida crescita. La zona di Londra offre agli startupper una vasta rete di supporto, ottime fonti di finanziamento e un formazione. Le parole di Rahul Ahuja, CEO della famosa start-up Taskhub.co.uk, possono aiutare a capire in che misura un giovane imprenditore inglese viene avvantaggiato rispetto ai suoi coetanei nel resto di Europa: "L'Inghilterra è probabilmente il luogo più facile in cui avviare una impresa. Una impresa può essere resitrata online in cinque minuti e una registrazione VAT richiede altri dieci minuti. Affittare un ufficio tradizionale può essere costoso ma con la possibilità di usare spazi di lavoro condiviso e incubatori di start-up, non è difficile trovare un ufficio a prezzo ragionevole.";

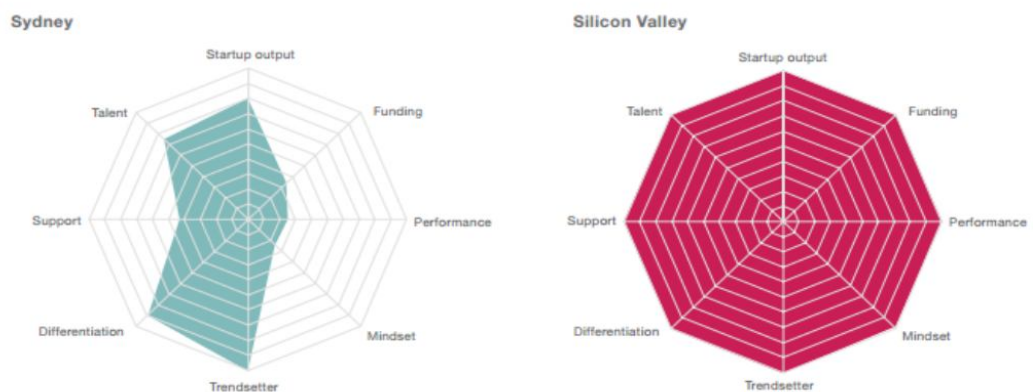
London



Silicon Valley



4. **Sydney:** 12° nella classifica generale, Sydney la prima città del continente oceanico. Sebbene la regione non abbia raggiunto una posizione in grado di influenzare l'economia estera, l'ecosistema delle start-up è in salute e presenta ai nuovi imprenditori buone possibilità. Nonostante i risultati ottenuti, vi sono alcuni punti che andrebbero rivisti per favorire lo sviluppo di start-up: come una legge più accomodante sull'immigrazione, incentivi ed agevolazioni fiscali per i nuovi imprenditori;

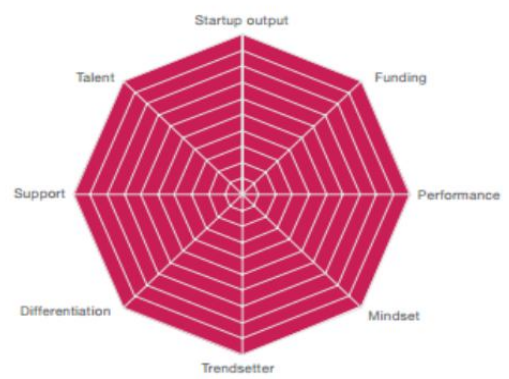


5. **San Paolo:** per trovare la prima città del Sud America si deve arrivare fino alla 13° posizione. L'economia brasiliana sta vivendo un periodo di forte crescita negli ultimi anni. L'ecosistema di start-up di questa zona ha la grande possibilità di essere parte di un sistema emergente che può quindi contare di crescere attraendo capitali e talenti locali. Inoltre, gli startupper brasiliani possono servirsi del largo mercato in crescita di casa loro per testare prodotti da esportare in un secondo momento a livello globale;

São Paulo



Silicon Valley



6. **Singapore:** La città si colloca 17° a livello globale e ha il potenziale per diventare l'ecosistema centrale dell'intera Asia, intrecciando insieme i grandi mercati di Cina, India, Indonesia e Malesia. La posizione unica nel cuore dell'Asia conferisce a questa regione un terreno fertile per far nascere e crescere le start-up non solo a livello continentale ma anche globale. Sebbene Singapore abbia tutte le risorse finanziarie necessarie, vi sono alcuni elementi culturali che non permettono all'ecosistema delle start-up di fare il salto di qualità che porterebbe la città fra i primi posti al mondo: come la propensione ad un basso livello di rischio e la scarsa tolleranza al fallimento. La vera sfida attuale degli startupper asiatici è quindi quella di trovare i fondi necessari prima che il prodotto si adatti al mercato, fattore che costituisce il fulcro del concetto di innovazione.

Singapore



Silicon Valley



Nel grafico sottostante vengono riportate le informazioni relative agli startupper delle varie regioni prese in considerazione.

| | Silicon Valley (1°) | Tel Aviv (2°) | Londra (7°) | Sydney (12°) | San Paolo (13°) | Singapore (17°) |
|--|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Età | 34.12 | 36.16 | 35.98 | 33.43 | 30.80 | 33.35 |
| Sesso (F /M) | 10% 90% | 9% 91% | 9% 91% | 3% 97% | 4% 96% | 5% 95% |
| Educazione (ritirati vs dottorato) | 1 : 2.5 | 1 : 2.33 | 1 : 3 | 1 : 1.8 | 1 : 10 | 1 : 6 |
| Imprese seriali | 56% | 47% | 42% | 45% | 23% | 32% |
| Ore lavorative giornaliere | 9.95 | 9.42 | 9.78 | 9.17 | 8.86 | 11 |
| Percentuale di fondatori che hanno vissuto nella Silicon Valley | 100% | 13% | 25% | 17% | 26% | 33% |
| Motivazione (produzione vs impatto) | 1 : 1 | 1.5 : 1 | 1.3 : 1 | 2 : 1 | 2.4 : 1 | 1 : 1 |
| Clienti (B2B vs B2C) | 2 : 1 | 1.6 : 1 | 1.8 : 1 | 5 : 1 | 1 : 1 | 2 : 1 |
| Mercato (nuovo vs. di nicchia) | 4 : 1 | 4 : 1 | 3 : 1 | 1.7 : 1 | 3 : 1 | 1.4 : 1 |
| Esempi di start-up locali | Google, Apple, Facebook | Mirabilis, Babylon, SunDisk | Tweetdeck, Moshi, Monsters | Atlassian, Spreets, Freelancer.com | Peixe Urbano, Dafiti, Kekanto | Mig33, Viki, Zopim |

3.2 Start-up in Italia

Negli ultimi anni, il termine start-up, e quelli annessi di founder, co-founder, CEO, investor, sono entrati a far parte del lessico comune dei giovani del Belpaese, ma anche dell'opinione pubblica e della politica. In questo paragrafo si vedrà qual è la vera portata del fenomeno in Italia e quali sono le misure e i benefici contemplati dalla legge.

Il tema delle nuove imprese innovative è stato trattato per la prima volta in ambito politico nel decreto Startup Italia del passato governo Monti risalente al 2012. Riportiamo in seguito il testo per inquadrare meglio cosa significa essere una start-up secondo la legge del nostro Paese. Il decreto legge a cui si sta facendo riferimento è il n 179 del 18 ottobre 2012 in materia di "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", in cui si definisce una start-up innovativa nei termini seguenti:

« Ai fini del presente decreto, l'impresa start-up innovativa, di seguito «start-up innovativa», è la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, che possiede i seguenti requisiti:

1. LETTERA SOPPRESSA DAL D.L. 28 GIUGNO 2013, N. 76, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA L. 9 AGOSTO 2013, N. 99;
2. è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi;
3. ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia;
4. a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;
5. non distribuisce, e non ha distribuito, utili;

6. ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
7. non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;
8. possiede almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti:
 - a) le spese in ricerca e sviluppo sono (uguali o superiori al 15 per cento) del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start-up innovativa. Dal computo per le spese in ricerca e sviluppo sono escluse le spese per l'acquisto e la locazione di beni immobili. Ai fini di questo provvedimento, in aggiunta a quanto previsto dai principi contabili, sono altresì da annoverarsi tra le spese in ricerca e sviluppo: le spese relative allo sviluppo precompetitivo e competitivo, quali sperimentazione, prototipazione e sviluppo del *business plan*, le spese relative ai servizi di incubazione forniti da incubatori certificati, i costi lordi di personale interno e consulenti esterni impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo, inclusi soci ed amministratori, le spese legali per la registrazione e protezione di proprietà intellettuale, termini e licenze d'uso. Le spese risultano dall'ultimo bilancio approvato e sono descritte in nota integrativa. In assenza di bilancio nel primo anno di vita, la loro effettuazione è assunta tramite dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della start-up innovativa;
 - b) impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero, ovvero, in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva, di

personale in possesso di laurea magistrale ai sensi dell'articolo 3 del regolamento di cui al decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 22 ottobre 2004, n. 27;

- c) sia titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale ovvero sia titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa. »

Alle imprese che ricadono in questi parametri vengono stanziati alcuni incentivi. In primo luogo le realtà economiche nascenti avranno un vantaggio in fatto di occupazione. Avendo la possibilità di rinnovare senza particolari limitazioni, il decreto varato dal governo prevede che le start-up possano formalizzare contratti a tempo determinato nell'intervallo tra i sei mesi e i quattro anni dall'inizio attività, godendo di una sorta di deroga dalla riforma del lavoro, dove invece si propende per una limitazione rigida al rinnovo dei contratti a termine. Maggiore flessibilità, dunque, per le start-up rispetto al mercato inteso in senso generale: esse potranno anche, in via teorica, affidare quote, azioni e strumenti finanziari agli stessi occupati, nel momento in cui si darà vita a un piano di stimolo. Tutte queste misure aiutano a capire quanto il governo sia deciso di investire sulla realtà delle start-up in questo momento di crisi economica, come incentivo al mondo del lavoro e dell'impresa italiane.

Grazie ai dati della Camera di Commercio siamo in grado di fornire un quadro preciso ed aggiornato di questo tipo di imprese all'interno del nostro Paese. Il

numero delle società iscritte alla sezione delle start-up innovative ammonta a 3251.

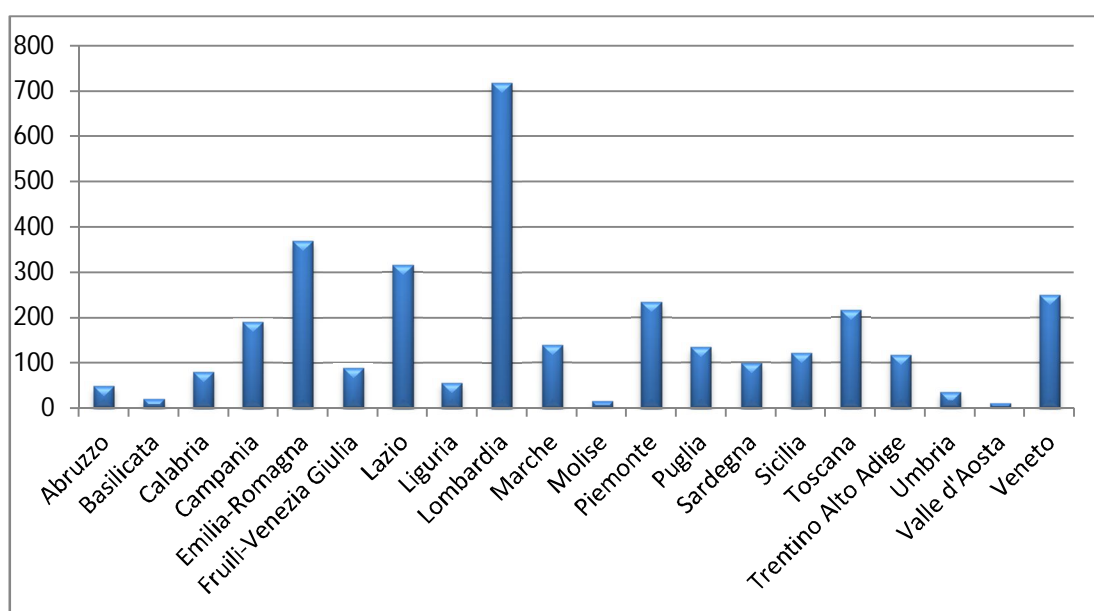


Figura 3.2. 1 Distribuzione delle start-up nelle Regioni italiane

La divisione regionale, illustrata nel grafico 3.2.1, mostra una netta predominanza della Lombardia sulle altre regioni con ben 718 start-up registrate. Nonostante il netto distacco altre aree mantengono numeri piuttosto significativi, come l'Emilia-Romagna e il Lazio, entrambe sopra quota 300. In generale ben 11 regioni si attestano sopra le 100 start-up, un numero decisamente positivo considerata la situazione economica italiana.

Per analizzare più a fondo il fenomeno dobbiamo invece ricorrere ai dati INPS del 2014, riguardanti l'anno 2013, quando le start-up attive nel Paese erano 2.630. Considerando che il capitale sociale di queste imprese, ossia il capitale contribuito alla società da parte dei soci, è complessivamente di 106 milioni di euro, si ottiene una media a circa 40 mila euro a start-up.

Dal punto di vista occupazionale, le 819 startup con dipendenti danno impiego complessivamente a 2.200 persone, in media 2,7 dipendenti per ogni impresa, anche se la metà delle startup con dipendenti ne impiega solamente uno. Quanto alla parte azionaria sono circa 10.600 i soci nelle 2.574 startup innovative con almeno un socio. Il numero va pensare che questi affiliati

siano molto probabilmente coinvolti direttamente nell'attività d'impresa. In media ogni startup presenta 4 soci, anche se la metà non supera un massimo di 3.

Dal punto di vista del settore di competenza, i dati mostrano che il 73,5% delle

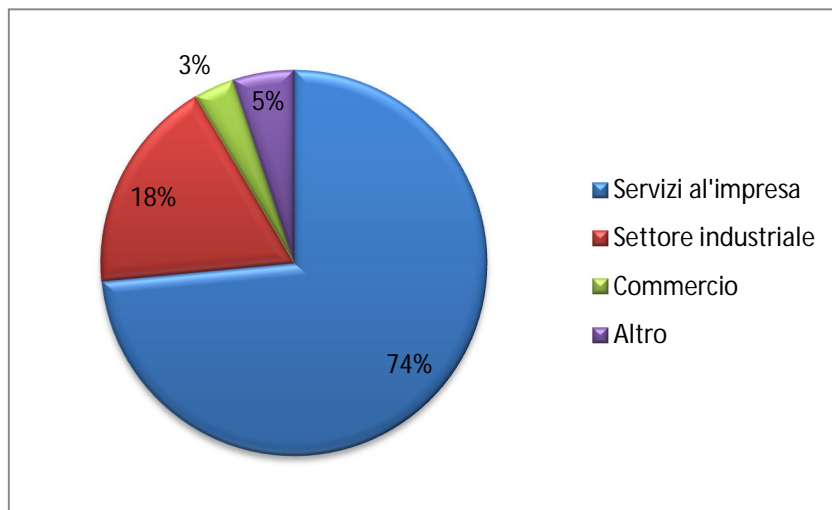


Figura 3.2. 2 Settori di attività delle start-up innovative

startup innovative fornisce servizi alle imprese, il 18% opera nei settori dell'industria in senso stretto e il 3,4% nel commercio. In

assoluto è Milano la provincia che

ospita il numero maggiore di startup innovative per un totale pari al 14% del totale (370), segue Roma con l'8,1% (213), Torino 145 (5,5%), Trento 99 (3,8%), Bologna e Napoli 79 (3%). Se però si considerano tali valori in rapporto al numero di società di capitali presenti nella provincia, Trento è prima in classifica con 107 startup ogni 10.000 società di capitali, mentre Milano è molto distante con un indice pari a 23 per 10.000.

Riguardo ai guadagni, i dati calcolati sulle quasi 1.400 imprese per le quali si dispone dei bilanci sull'esercizio 2013, mostrano una produzione del valore complessiva pari a 131 mila euro, ma la metà delle startup innovative ha prodotto nel 2013 per meno di 28 mila euro. L'attivo è in media di 244 mila euro a impresa, ma per la metà delle startup innovative non supera i 67 mila euro.

3.3 Identikit dello startupper

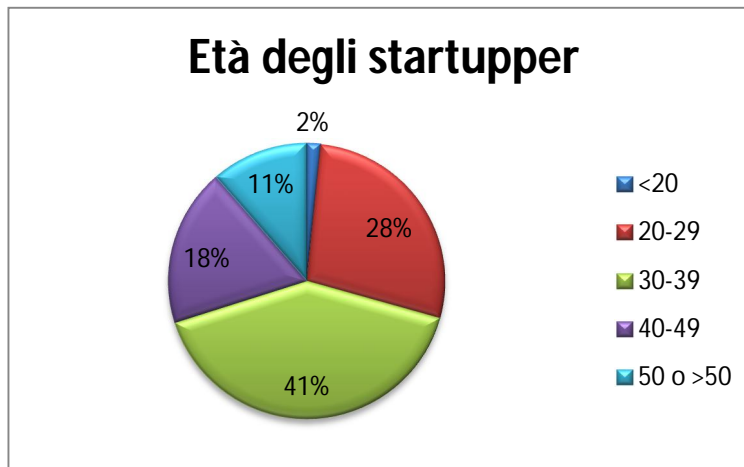


Figura 3.3. 1: Distribuzione percentuale dell'età degli startupper

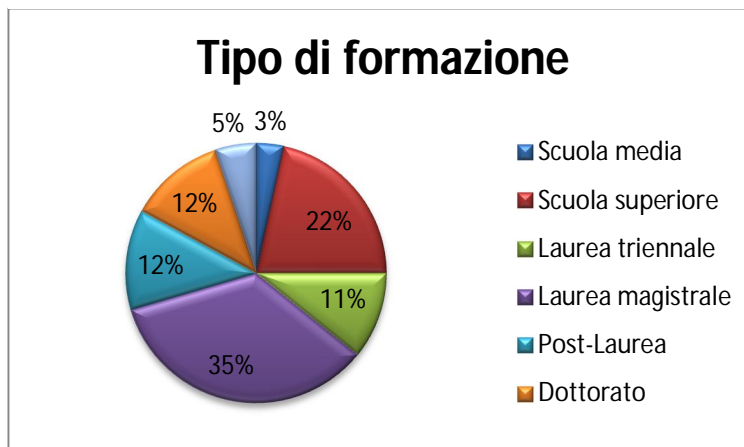


Figura 3.3. 2: Tipo di formazione degli startupper

Il profilo medio degli startupper italiani è stato studiato da un ricercatore della Università Bocconi, Niccolò Meroni, partendo dai dati della Camera di Commercio nell'anno 2013. Da questa indagine si ricava che lo startupper è per la maggior parte di sesso maschile (87%) e sulla trentina (41%). Le regioni del Nord Italia detengono il primato col il 60% dei lavoratori.

Riguardo alla provenienza formativa picca il gruppo

laureati in management o ingegneria ed informatica, questi startupper rappresentano più del 70% dell'intero corpus. Non stupisce quindi che circa il 50% delle start-up operino sul web o nel settore dell'Information Technology. Quasi tutti hanno trascorso almeno tre mesi all'estero, un requisito evidentemente ritenuto importante per acquisire esperienza nel contesto attuale.

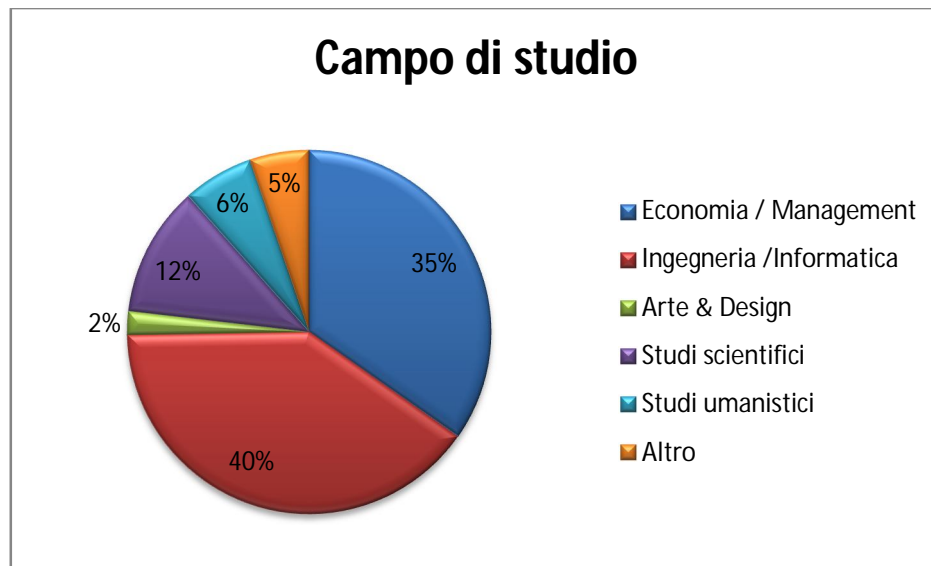


Figura 3.3. 3 Settore di studio degli startupper

Il carattere innovativo delle start-up trova la sua dimostrazione anche nei dati. La maggior parte dei progetti (il 42%) sono nati grazie al brainstorming, con amici e colleghi. L'innovazione è più frequente della invenzione (42% contro 12%). Il principale team-building è rappresentato da gruppi nati nell'ambito universitario, dove si coagulano le diverse specializzazioni necessarie all'idea fondativa della startup.

Gli ostacoli principale a cui gli startupper italiani vanno incontro sono quelli di origine burocratica e finanziaria. La difficoltà nel trovare partner economici è alta, mentre sono ben preparati a presentare business plan e partecipano nel 35% dei casi a competition, pitch e tutte le occasioni possibili per confrontarsi con i colleghi e per guadagnare visibilità. Il 30% degli startupper si affidano ad incubatori per iniziare la propria attività. Si riporta in seguito la testimonianza di Gerard Albertengo, un ragazzo di 34 anni che qualche anno fa ha avviato la propria startup: *BringMe*. Recentemente ha inoltre lanciato un nuovo servizio, dedicato alla declinazione aziendale di questo servizio: *Jojob*.

"Spesso non si capisce che è in corso un ribaltamento delle categorie. Per fondare una startup rischi di stravolgere la tua vita. Spesso il resto scompare. Ti vendi persino la macchina e metti sul piatto quei due soldi che hai da parte. Perché ci

*credi, ovviamente. Mentre chiunque, dalla mamma in sù, ti domanda quando inizierai a lavorare davvero".*²⁸

Frattendimenti di questo tipo sono piuttosto frequenti per i giovani imprenditori. In realtà Gerard non solo l'ha creato dal nulla un lavoro per sé stesso ma lo ha anche moltiplicato, assumendo dipendenti.

L'elemento di rischio collegato all'apertura di una propria start-up è molto elevato, soprattutto in un paese come l'Italia a cui gli investitori esteri guardano con un po' di timore. I giovani del Belpaese stanno attualmente soffrendo le scelte del passato che hanno bloccato lo sviluppo dell'Italia e le start-up, costituite da menti brillanti e preparate, possono aiutare in questo senso a rimettere in moto un certo modo di fare economia.

3.4 Incubatori d'impresa

Secondo la definizione data dalla Commissione Europea²⁹, un incubatore d'impresa è un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese fornendo loro una vasta gamma di servizi di supporto integrati che includono gli spazi fisici dell'incubatore, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking. L'erogazione di tali servizi e il contenimento delle spese derivante dalla condivisione dei costi e dalla realizzazione di economie di scala, fanno sì che l'incubatore d'impresa migliori in modo significativo la probabilità di sopravvivenza e le prospettive di crescita delle nuove start-up. Gli incubatori d'impresa mirano quindi a promuovere lo sviluppo economico e la creazione di lavoro integrando talenti, tecnologie, know-how e capitale all'interno di una rete che favorisce la crescita di nuova impresa.

Il concetto formale di incubatore ha avuto inizio negli Stati Uniti d'America nel 1959 data in cui Joseph Mancuso aprì il *Batavia Industrial Center* in un magazzino di New York. Ciononostante, il concetto di fornire assistenza alle imprese in fase di inizio

²⁸ Vedi Cosimi S. (2014)

²⁹ European Commission Enterprise Directorate General, Benchmarking of Business Incubators, Centre for strategy and evaluation services, February 2002

non si sviluppò in maniera significativa fino almeno ai tardi anni '70. Nel 1980, gli Stati Uniti potevano contare approssimativamente di 12 incubatori di imprese, tutti situati nella zona Nord-Est del Paese. Dopo essersi diffusa negli USA, la pratica dell'incubazione si è espansa oltre oceano, inizialmente nel Regno Unito e successivamente in tutta Europa. Questo lungo percorso negli anni ha fatto in modo che si sviluppassero metodologie che hanno portato alla costituzioni in diverse fasi di sviluppo dell'incubazione. Si possono infatti riconoscere tre generazioni di supporto alla nascita di nuova imprenditoria:

1. **Incubatori di prima generazione:** Offrono prevalentemente spazi fisici e consentono alle giovani imprese di abbattere i costi che riguardano servizi di segretariato, affitti, luce e telefono. I clienti sono le piccole imprese e la locazione degli immobili rappresenta la fonte di finanziamento per l'incubatore stesso. Questa prima generazione ha raggiunto un grado di maturità soprattutto nell'Europa Occidentale e negli USA. Il valore creato è soprattutto di tipo immobiliare e del relativo sfruttamento commerciale;
2. **Incubatori di seconda generazione:** completano l'offerta degli incubatori di prima generazione con l'aggiunta di servizi di incubazione. Infatti, oltre a supportare nella gestione logistica (uffici, etc.), intervengono direttamente nel finanziamento di nuove idee e imprese. Alcuni propongono consulenza nella stesura del Business Plan e campagne di marketing gratuite o a costi limitati. I clienti sono le neo-imprese e il business è finalizzato a supportare lo sviluppo economico a livello locale e regionale. Questi incubatori, al valore immobiliare aggiungono il valore economico e sociale raggiunto nella comunità di riferimento. Questa generazione di incubatori sta raggiungendo il livello di maturità iniziale nell'Europa occidentale e negli USA;
3. **Incubatori di terza generazione:** caratterizzati dalla specializzazione dei servizi di supporto all'accesso al mercato e ai clienti, di supporto alla cooperazione nell'ambito di cluster e network e nell'acquisizione di uno stile

di gestione imprenditoriale. I clienti sono imprese neonate ma anche imprese mature. Questi incubatori sono focalizzati a supportare la nascita e lo sviluppo di imprese tecnologiche e innovative, generando valore in termini di valore immobiliare, valore derivante dal suo sfruttamento, valore economico-sociale raggiunto nell'ambito delle comunità e valore delle imprese supportate.

Gli incubatori si dividono inoltre fra *pubblici*, *privati* o *misti* a secondo del tipo di fondi che utilizzano per incentivare le imprese. Nella tabella vengono riportate le caratteristiche delle due tipologie di incubatori per rendere più immediate le differenze:

| Tipologia | Incubatori pubblici | Incubatori privati |
|------------------------|---|--|
| Missione istituzionale | Sviluppo economico e tecnologico | Generazione di un profitto |
| Settore d'investimento | Generico | Specifico / di nicchia (High - Tech) |
| Localizzazione | Aree da rivitalizzare | Aree industrializzate |
| Fase d'investimento | Definizione concetto di business, crescita, indipendenza | Crescita, indipendenza |
| Orizzonte temporale | Medio lungo (2 / 3 anni) | Medio breve (circa un anno e mezzo) |
| Modello di ricavo | Finanziamenti pubblici, canoni, tariffe (modello fee based) | Partecipazioni, canoni, tariffe (modello equity based) |
| Team di gestione | Agisce da intermediario | Coinvolto nelle imprese |
| Punto di forza | Network, gratuità di alcuni servizi | Network |

In Italia, l'attività degli incubatori è regolata dalla *legge 221 del 27 dicembre 2012* che fissa alcuni criteri, indicatori e valori minimi per rientrare a pieno diritto fra gli incubatori certificati di start-up. In seguito viene riportata la definizione ufficiale:

“...l'incubatore di start-up innovative certificato, è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative...”

L'incubatore è inoltre in possesso dei seguenti requisiti:

- a) dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
- b) dispone di attrezzature adeguate all'attività delle start-up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- c) è amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- d) ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start-up innovative;
- e) ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative.

Nel dettaglio, è richiesto agli incubatori di ottenere un punteggio minimo (30 punti), stabilito secondo l'adesione ad alcuni punti, riguardanti aspetti come la struttura fisica, l'esperienza e i risultati ottenuti. Gli incubatori di start-up sono quindi realtà che sostengono lo sviluppo di un certo tipo di economia, rappresentando un centro importante di contatto fra giovani di talento e stimolando la condivisione di conoscenza.

In Italia, l'incubatore più famoso è H-FARM: l'acceleratore d'impresa nato all'interno di una storica tenuta agricola veneta ma che da sempre guarda all'estero con l'obiettivo di affermare e validare il proprio modello attraverso il confronto con i mercati globali. Nel corso degli anni, H-FARM è cresciuta e attualmente può vantare sedi sparse fra Stati Uniti, India ed Inghilterra. Nei primi 9 anni di attività (dal 2005), l'incubatore ha investito circa € 18.2 milioni in 64 startup, creando quasi 400 nuovi posti di lavoro.

Nel corso degli anni H-FARM è cresciuta e ha aperto sedi negli Stati Uniti, in India e nel Regno Unito mantenendo però un forte legame con il territorio d'origine dove ha mantenuto la propria sede principale.

3.5 Futuro delle start-up

Le start-up sembrano destinate a ricoprire un ruolo di primo piano nell'economia del futuro di un mondo in rapido cambiamento. Le realtà che riusciranno ad avere maggiore successo saranno quelle in grado di bilanciare l'equilibrio fra l'ambito locale e quello globale. Un ecosistema innovativo come quello delle start-up deve infatti essere in grado di sfruttare ed interpretare le caratteristiche della propria regione geografica ma senza perdere di vista il contesto generale, diventando un nodo nella rete d'innovazione internazionale. Ad oggi, purtroppo, questo equilibrio si può trovare maggiormente in altri Paesi tra cui Inghilterra, Germania, Israele, Francia e naturalmente Stati Uniti. L'Italia deve ancora trovare una propria identità e un proprio posto nel contesto globale.

Altra discriminante fondamentale sarà costituita, nell'era della comunicazione, dalla capacità di creare un sistema virtuoso di interazione tra le parti coinvolte nel processo di creazione e realizzazione delle idee. In questo senso sarebbe auspicabile raggiungere una buona sinergia fra ambienti universitari, industrie, incubatori di start-up e scelte politiche mirate.

CAPITOLO 4: IL PROGETTO

Il progetto di questa tesi è stato sviluppato in seguito ad un percorso svolto durante gli anni accademici che mi ha portato a conoscere e riflettere sulle tematiche del Knowledge Management nelle sue svariate sfumature. Quando è giunto il momento di decidere un progetto da realizzare, ho deciso di applicare le conoscenze acquisite durante il mio viaggio educativo all'interno del mio territorio: la Regione Marche.

Ho per questo deciso di iniziare un'attenta analisi delle diverse realtà innovative marchigiane con lo scopo principale di comprendere le modalità in cui il capitale umano della zona si rapporta con questi nuovi modi di fare economia e, in secondo luogo, individuare se e come i mezzi informatici possano facilitare la circolazione di conoscenze e competenze fra le parti coinvolte.

A questo scopo ho trovato un prezioso appoggio sul territorio nel dottor Patrizio Massi, grazie al quale sono entrata in contatto principalmente con due realtà, entrambe rappresentative della propria categoria. Da una parte ho avuto la possibilità di conoscere l'incubatore di start-up Jcube, il primo nato nelle Marche nel 2012, dall'altra mi sono avvicinata allo spazio di coworking Warehouse Coworking Factory di Marotta, uno dei più grandi ed attivi della Regione fra gli spazi indipendenti (ossia non affiliati a catene come Cowo). In questo capitolo verranno spiegate le motivazioni che hanno portato a scegliere questo territorio e a propendere infine per la realizzazione di un portale interno alla Warehouse Coworking Factory.

4.1 Perché la Regione Marche

Le Marche sono una Regione poco studiata a livello accademico, la cui economia è considerata fortemente radicata alle tradizioni e ad un impianto ormai arretrato. In quanto marchigiana ho deciso di affrontare uno studio sul grado di innovazione della Regione per avere la possibilità di conoscere più da vicino e di interagire con queste realtà che sono presenti nonostante si tenda ancora ad ignorarle.

All'interesse personale si unisce inoltre la curiosità di lavorare in un ambiente che pone delle sfide particolari agli esperti di Knowledge Management, in quanto le

aziende marchigiane derivano da una tradizione di piccole imprese in cui la conoscenza è spesso tacita oppure gestita in maniera naturale all'interno del ristretto nucleo di collaboratori; un approccio al know-how che appare oggi anacronistico e da integrare con sistemi studiati per portare a valore le informazioni e le esperienze di un'azienda. Per una realtà piccola come quella marchigiana, creare una rete di contatti interni e un dialogo fra le varie parti coinvolte in un processo produttivo è fondamentale per restare competitivi.

La scelta di questa Regione è quindi più comprensibile dopo aver chiarito cosa penso sia, o debba essere, il Knowledge Management del futuro: non solo una disciplina volta a gestire ed ottimizzare la conoscenza, ma un approccio in grado di creare economia partendo dagli asset intangibili (l'insieme del capitale umano, organizzativo ed intellettuale dell'azienda), non direttamente misurabili con il metro della quantità e dei guadagni finanziari. Quella che si propone è una strategia che ben si combina con la natura delle imprese marchigiane: facendo leva su elementi quali la creatività, le tradizioni e il territorio questo approccio si inserisce perfettamente all'interno di una Regione dove questi valori costituiscono la possibilità principale di rilancio.

4.2 Modello economico marchigiano

Le Marche sono un territorio spesso sottovalutato all'interno del panorama nazionale e poco considerato a livello di apporto all'economia italiana. Andando a valutare i dati statistici si può determinare oggettivamente come la Regione si collochi rispetto alla media nazionale in diversi campi economici. I dati riportati sono stati ricavati dalla Confindustria Marche e dall'ISTAT.

| | MARCHE | | ITALIA | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PIL Variazione reale | Anno 2011 | Anno 2012 | Anno 2011 | Anno 2012 |
| Variazione reale del PIL - rispetto al periodo precedente — | +0.6% | -3.1% | +0.4% | -2.5% |
| PIL pro capite | Anno 2011 | Anno 2012 | Anno 2011 | Anno 2012 |
| PIL pro-capite (<i>valori in euro</i>) | 26,412 | 25,601 | 26,003 | 25,729 |

| | MARCHE | | ITALIA | |
|--|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| PRODUZIONE INDUSTRIALE | II° trim 2014 | III° trim 2014 | II° trim 2014 | III° trim 2014 |
| Variazione tendenziale Confindustria % - rispetto allo stesso periodo anno preced. — | -0.5% | -0.2% | -0.5% | -1.1% |

| | MARCHE | | ITALIA | |
|--|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| LAVORO | II° trim 2014 | III° trim 2014 | II° trim 2014 | III° trim 2014 |
| Tasso di disoccupazione totale | 9.8% | 8.9% | 12.3% | 11.8% |
| Differenza in punti % - rispetto allo stesso periodo anno preced. – | -1.1 | -0.7 | +0.3 | +0.5 |
| Tasso di occupazione (15-64anni) | 63.0% | 62.5% | 55.7% | 56.0% |
| Variazione degli occupati % - rispetto allo stesso periodo anno preced. - | +1.3% | +0.8% | -0.1% | +0.5% |
| CASSA INTEGRAZIONE | II° trim 2014 | III° trim 2014 | II° trim 2014 | III° trim 2014 |
| Variazione % delle ore complessive - rispetto allo stesso periodo anno preced. – | -7.9% | -18.6% | -2.6% | +15.0% |

| | MARCHE | | ITALIA | |
|--|------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|
| EXPORT | Anno 2013 | Genn-Sett 2014 | Anno 2013 | Genn-Sett 2014 |
| Variazione % dell'export - rispetto allo stesso periodo anno preced. – | +12.3% | +7.4% | -0.1% | +1.4% |
| Quota regionale di esportazioni (%) | 3.0% | 3.2% | 100% | 100% |
| Propensione all'export (euro per abitante) | 7,516 | | 6,504 | |

| | MARCHE | | ITALIA | |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| NATIMORTALITÀ IMPRESE | Anno 2013 | Anno 2014 | Anno 2013 | Anno 2014 |
| Tasso di Iscrizione | +6.0% | +5.5% | +6.3% | +6.1% |
| Tasso di Cessazione | +6.3% | +6.1% | +5.4% | +4.9% |
| Tasso di Crescita | -0.2% | -0.4% | +0.9% | +1.2% |

Come si può notare dalle tabelle, le Marche seguono le linee tendenziali del resto d'Italia, presentando risultati leggermente migliori in alcune categorie (come l'occupazione) e lievemente peggiori in altre (tasso di iscrizione e cessazione di attività).

L'economia della Regione è sostenuta principalmente dall'artigianato e dalla piccola e media industria che rimane, per la maggior parte dei casi, in un ambito pressoché familiare e fortemente legata al territorio. Le aziende coprono i più svariati settori produttivi: metalmeccanico, tessile, elettronico, alimentare, chimico, cantieristico, farmaceutico e manifatturiero. Rivestono inoltre un ruolo di particolare importanza le industrie del mobile, degli elettrodomestici, delle calzature, degli strumenti musicali e della carta.

La Regione ha quindi molte risorse da poter sfruttare, tradizioni fortemente radicate nel territorio che possono rappresentare un vantaggio competitivo da sfruttare in futuro, se si riuscirà ad aprire la visione al progresso senza dimenticare le radici. Per concludere questo quadro generale sull'economia marchigiana, riportiamo i nove casi di eccellenza del sistema produttivo che sono stati scelti per rappresentare le Marche all'interno del Padiglione Italia. Sono stati eletti come testimonial delle Marche nel mondo: Moreno Cedroni (chef stellato), Diego Della Valle (settore moda), Silvano Lattanzi (settore calzature e pelletterie), Enrico Luccioni (settore domotica), Francesca Petrini (settore oleico), Vincenzo Spinosi (settore pastario); Igino Straffi (studio di animazione); Orietta Varnelli (distilleria e liquori) e Angela Velenosi, (settore vinicolo).

L'eccellenza marchigiana è quindi rappresentata principalmente da aziende di modeste dimensioni che puntano principalmente sulla qualità del prodotto.

4.3 Marche ed innovazione

Trattiamo ora nello specifico del livello di innovazione della Regione e delle realtà che se ne occupano. Troviamo all'interno delle Marche un esempio celebre come quello del gruppo Luccioni, azienda che rivendica fieramente il proprio essere un'impresa basata sulla conoscenza, in cui non ci sono dipendenti, ma collaboratori intraprendenti e azionisti del lavoro, che investono i loro saperi nell'impresa,

condividendone i risultati. L'obiettivo dell'azienda è quello di sviluppare progetti piuttosto che prodotti e favorire l'assunzione di responsabilità, autonomia e intraprendenza. Tramite il lavoro di squadra viene così diffusa la conoscenza internamente e verso l'esterno della azienda. Le persone sono considerate da Loccioni il patrimonio più importante e grande rilevanza viene attribuita alla formazione e alla collaborazione con gli ambienti universitari.

Sebbene il gruppo Loccioni rappresenti un esempio particolarmente virtuoso di azienda che ha scommesso sull'innovazione, non si tratta sicuramente di un caso isolato all'interno della Regione. Nel Marzo del 2014 si è tenuta a Jesi, città della provincia di Ancona, l'iniziativa *"Marche Eccellenti"*, durante la quale la Cna ha voluto premiare 8 imprese artigiane che hanno vinto la crisi mettendo in campo creatività, innovazione e fiducia nel futuro. Gli ambiti operativi delle otto aziende sono i più disparati: strumenti musicali, edilizia, carta, energie rinnovabili, stampi, strutture metalliche, impiantistica. Nel 2013 queste imprese hanno ottenuto risultati d'eccellenza grazie a pratiche innovative per la strategia aziendale, l'importanza concessa alle persone, l'impatto positivo sul mercato e l'efficiente sistema di relazioni. Durante l'incontro, alcune figure di rilievo regionale e nazionale, hanno parlato di questi argomenti caldi. Si riportano di seguito le parole³⁰ del presidente della Cna Marche Gino Sabatini che aiutano a focalizzare la situazione della Regione in fatto di innovazione:

"nonostante la crisi le piccole e medie imprese marchigiane hanno continuato ad investire in ricerca e sviluppo. Nella nostra regione in un anno sono stati spesi 307,5 milioni di euro di cui 153,2 dalle imprese e 143,4 dalle università. Le istituzioni pubbliche hanno invece investito appena 10,6 milioni e 220 mila euro le istituzioni non profit. Questo significa che occorre un più consistente sostegno pubblico all'innovazione che è il principale strumento a disposizione delle imprese per vincere la crisi. Ad occuparsi di ricerca e sviluppo, nelle Marche, sono 4.422 addetti. La maggior parte di essi, pari a 2.457 ricercatori, opera all'interno delle imprese e 1.812 nelle Università. Sono soltanto 144 gli addetti alla ricerca e sviluppo nelle istituzioni pubbliche e 9 nelle istituzioni private non profit."

³⁰ Vedi CNA (2014)

Un impegno, quello sul fronte dell'innovazione, che ha portato le imprese regionali nel 2013 a presentare 653 domande di registrazione di brevetti relativi a invenzioni, design o modelli di utilità. In particolare 365 sono state le invenzioni depositate presso i competenti uffici provinciali delle Camere di Commercio, 127 i brevetti relativi al design e 161 per modelli di utilità. Inoltre, come si è visto in precedenza, sono attualmente 139 le start-up innovative attive nelle Marche.

L'ambito globale con focus locale è un fattore critico per ottenere il successo nel contesto contemporaneo. Questo concetto viene espresso comunemente col termine "glocal", dall'unione delle parole **global** e **local**, una corrente di pensiero il cui significato è ben racchiuso nel motto "think global act local", proprio ad indicare che oggi per una start-up o una azienda è fondamentale avere una dimensione globale per essere competitiva ma adattarsi fortemente agli aspetti locali per avere successo, tanto più se si tratta di aziende il cui prodotto è un servizio e dove quindi la customizzazione è fondamentale.

In questo contesto, le Marche possono disporre di grandi potenzialità derivate dal ricco patrimonio di tradizioni, usanze e conoscenze tacite che contraddistinguono questa Regione. La glocalizzazione pone al centro della sua "filosofia" l'individuo in quanto entità dotata di un proprio patrimonio personale e sociale, inserita in un gruppo di appartenenza. In questo senso, i dati della Regione relativi al numero di brevetti e start-up rappresentano un ottimo punto di partenza ma possono sicuramente migliorare nel prossimo futuro con scelte attente e pianificate.

A proposito di innovazione e cambiamenti, si riportano in seguito le parole di un articolo³¹ pubblicato nella rivista Senza Filtro, molto attiva nel centro Italia.

"Le dinamiche di lungo termine che stanno ridisegnando il mondo del lavoro ci portano a: leggere un nuovo modo di intendere il lavoro, indossare nuove lenti per poter vedere la nascita di nuovi lavori, solitamente a promuovere il cambiamento è la deviazione da qualche norma e il cambiamento desiderato si ottiene applicando l'elemento opposto a quello che ha prodotto la deviazione. [...] Quindi il passo successivo è imparare a imparare la nuova organizzazione del lavoro e lavorare a un nuovo approccio mentale."

³¹ Vedi Massi P. (2015)

4.4 L'incubatore di start-up JCube

JCube è il primo incubatore certificato (secondo i parametri qualitativi e quantitativi dettati dal Ministero dello Sviluppo Economico) ad essere stato fondato nella Regione Marche e, più in generale, nella zona del Centro Italia. La sua istituzione risale all'anno 2012 ed è stata condotta in collaborazione dal Comune di Jesi, l'Università Politecnica delle Marche e il gruppo Eridania-Sadam, che ne è anche il finanziatore. Già dalla sua fondazione è quindi possibile notare il tentativo di conciliare istituzioni pubbliche con aziende private, nell'ottica auspicabile di una sinergia fra questi due mondi che, troppo spesso, restano separati perdendo una preziosa opportunità di confronto e di crescita. Lo scopo dei fondatori era quello di dare un'opportunità ai giovani talenti di affermare le proprie idee e far nascere imprese di successo nel territorio marchigiano.

JCube è un centro altamente avanzato e dotato di strutture all'avanguardia. Il complesso si estende per circa 1000 mq interni e 3000 mq esterni ed è costituito da laboratori di test e prototipizzazione, reti a banda larga, spazi per uffici, sale meeting ed è un centro molto attivo a livello di organizzazione e partecipazione ad eventi.

L'attività di accompagnamento e tutoraggio delle neo-azienda dura al massimo 3 anni e segue un insieme di processi strutturati in diverse fasi e calibrati in base alle esigenze e alle specificità di ogni singola start-up. In linea generale, i servizi offerti dal centro si dividono in due grandi blocchi: quelli relativi alla fase di preincubazione e quelli riguardanti la fase d'incubazione vera e propria.



Preincubazione: Prima di accedere alla call di selezione, ed eventualmente ai servizi d'incubazione, JCube mette a disposizione un'assistenza iniziale alla start-up o al team di progetto per la definizione del Business Plan e degli aspetti finanziari fondamentali per l'accesso al percorso di incubazione. Il personale dell'incubatore svolge infatti un'attenta e sistematica attività di scouting grazie ad un continuo afflusso di candidature attraverso molteplici canali (accademici, business plan competition, partner, spontanei, ecc.). Lo staff di JCube supporta quindi tutti i soggetti che vogliono proporre un'idea finalizzata a far nascere un'impresa innovativa, offrendo un supporto per perfezionare le verifiche preliminari sulla fattibilità tecnica, economica e finanziaria del progetto;

Incubazione: Jcube offre sia servizi d'incubazione fisica, presso le strutture dell'incubatore, che percorsi d'incubazione virtuale, capaci di assistere le start-up presso le singole sedi o in altri centri. Il personale del centro è composto da manager e consulenti esperti, che accompagnano i neo-imprenditori nella realizzazione della business idea. Si va ora ad analizzare i servizi offerti, considerandoli divisi in due livelli: generali e avanzati.

Servizi generali:

- **Tutoring:** affiancamento sistematico finalizzato al supporto e alle verifiche del percorso di incubazione;
- **Mentoring:** supporto mirato su competenze manageriali specifiche in base alle necessità;
- **Networking:** messa a disposizione di network relazionali per business development e finance;
- **Recruiting:** ricerca personale per startup e supporto in fase di valutazione delle risorse.

Servizi mirati avanzati:

- **Consulenza fiscale-amministrativa:** supporto nella definizione società, dello Statuto aziendale e dei relativi adempimenti fiscali;

- **Business Modelling:** supporto alla definizione del modello di business: business model canvas, pitching, prototyping, customer development, metriche di analisi e posizionamento strategico;
- **Marketing e comunicazione:** consulenza su realizzazione siti web, digital e social media strategy;
- **Business Coaching:** supporto allo sviluppo e all'integrazione motivazionale del team della startup;
- **Finanza agevolata:** assistenza e monitoraggio bandi per l'accesso ai finanziamenti;
- **Pianificazione economico/finanziaria:** consulenza sulla valutazione della struttura finanziaria, redditività dei servizi/prodotti offerti, capacità di attuazione delle impostazioni strategiche prescelte;
- **Assistenza giuridica:** consulenza sulla contrattualistica nazionale ed internazionale, aggregazioni d'impresa: contratti di rete, consorzi e Joint Venture;
- **Proprietà intellettuale:** studi di anteriorità su marchi e brevetti.

Durante l'incontro con la dottoressa Francesca Micozzi, Business Analyst di Jcube, sono stata informata che i servizi più richiesti dai neo-imprenditori sono quelli di fund raising (capitale di tipo equity), finanza agevolata (raccolta di fondi pubblici), recruiting (sia di personale che di soci per completare il team), definizione della strategia e supporto nel piano commerciale. La necessità di trovare persone o istituzioni pronte a sostenere il progetto degli aspiranti imprenditori rappresenta sicuramente la motivazione principale per cui gli startupper decidono di affidarsi ad un incubatore di impresa.

I progetti incubati all'interno di Jcube operano in vari settori di interesse, hanno alti contenuti tecnologici ed elevate potenzialità di business. Attualmente sono 15 le start-up assistite all'interno dell'incubatore e rappresentano ambiti completamente differenti. In seguito si riporta una breve descrizione delle neo-imprese per comprendere quali sono le tendenze regionali in ambito di start-up:

- **BIO-ERG (biotecnologie):** Bio-erg s.r.l. è una società che opera nel settore delle biotecnologie, specializzata nella produzione e commercializzazione di ingredienti/additivi alimentari, in particolare di destrano, ottenuti mediante biofermentazione, e destinati ai diversi settori dell'industria alimentare. Bio-erg si propone di sviluppare continuamente nuovi prodotti e nuove formulazioni, con partner aziendali diversificati, per la gestione delle attività di industrializzazione, di commercializzazione e di applicazione tecnologica;
- **GREENTECH (Energie rinnovabili):** GreenTech s.r.l. nasce come spin-off dell'Università Politecnica delle Marche e si propone di sviluppare, produrre e commercializzare sistemi sostenibili di conversione, gestione e accumulo dell'energia elettrica, termica e frigorifera. Specifiche applicazioni sono individuate per la conservazione di prodotti farmaceutici e vaccini, in territori non urbanizzati, in missioni speciali ed in ambiti d'intervento umanitario. Il gruppo di ricerca è attivo anche in altri settori delle energie rinnovabili, come quello della sviluppo di impianti a scala industriale di fotobioreattori, con il duplice obiettivo di realizzare una soluzione ad alto valore per gli impianti di cogenerazione a biogas e di realizzare e commercializzare uno o più sottoprodotti dalla biomassa ottenuta (microalghe);
- **HYPERLEAN (ICT):** Hyperlean s.r.l. è uno spin-off dell'Università Politecnica delle Marche e nasce dall'iniziativa di sei giovani ricercatori nel campo dell'ingegneria industriale e da Biesse S.p.a, leader mondiale nella meccanica avanzata per l'industria del mobile. Hyperlean opera nel campo dei sistemi software e sviluppa applicazioni CAD-based innovative dedicate alla gestione della conoscenza di prodotto per ridurre il time to market e rendere più efficienti i processi. LeanCOST permette, in tempi rapidi e in modo semiautomatico, di calcolare il costo di produzione sul modello 3D e simulare diverse soluzioni progettuali e produttive. LeanCM si occupa di gestire in modo agevole le modifiche tecniche in fase di progettazione. LeanConfigurator consente la gestione semplice e flessibile di prodotti configurabili e della documentazione tecnica correlata;

- **NANO-TECH (nanotecnologie):** Nano-Tech s.r.l., startup fondata nel 2011 a seguito della vittoria di “eCapital 2010 business plan competition”, ha come focus principale la ricerca e sviluppo di nuovi materiali nanotecnologici e punta a produrre e commercializzare nanotubi di carbonio e grafene a uso industriale e per la ricerca. Vuole inoltre fornire assistenza tecnica e consulenza alle aziende che vogliono utilizzare queste tecnologie per innovare i loro prodotti e beneficiare di un vantaggio competitivo. L'azienda collabora attivamente con Università, centri di ricerca e partner industriali per raggiungere questi obiettivi. Il primo prodotto in fase di lancio è una resina epossidica nanostrutturata dalle elevate prestazioni meccaniche, termiche ed elettriche che trova applicazione nella realizzazione di materiali compositi avanzati per l'industria nautica, automobilistica ed aerospaziale;
- **DB WORLD (sistemi per la sicurezza sul lavoro):** Db World s.r.l. nasce con l'obiettivo di offrire, tramite il proprio prodotto DB Maento, la soluzione ad un problema ancora poco noto: le emissioni nocive delle stampanti. Le esalazioni provocate dalle apparecchiature di stampa infatti, sono estremamente pericolose per l'essere umano. Lo studio della soluzione a questa problematica ha portato all'ideazione di un prodotto innovativo, brevettato e certificato, che tramite un sistema filtrante è in grado di abbattere la quasi totalità delle sostanze nocive emesse dalle apparecchiature alimentate da toner, respirate tutti i giorni negli uffici e non solo;
- **JOBMETOO (DOT-COM):** Jobmetoo s.r.l. è una piattaforma on-line per l'incontro, su scala nazionale, della domanda ed offerta di lavoro riservata a categorie protette. Il progetto è stato ideato da un imprenditore con disabilità, che, verificando direttamente i bisogni della comunità dei disabili e le criticità del sistema di collocamento tradizionale, ha realizzato un marketplace ad hoc, con requisiti nuovi e capaci di produrre reale valore per imprese ed utenti che vi accedono. L'obiettivo è l'incontro tra le aziende che hanno bisogno di figure da inserire in organico nel rispetto della Legge 68/99 (Collocamento mirato) e decine di migliaia di candidati con disabilità, che

non riescono ad ottenere la meritata visibilità necessaria per trovare un posto di lavoro;

- **LABME INNOVATIONS (ingegneria industriale):** LABME Innovations s.r.l. è attiva nel campo della progettazione, sviluppo, realizzazione, produzione, commercializzazione di prodotti o servizi innovativi, ad alto valore tecnologico, hardware e software nei settori dell'ingegneria industriale. Il primo prodotto lanciato è AirVest, un giubbotto di sicurezza per il mondo del lavoro che ha l'obiettivo di tutelare l'incolumità del lavoratore in caso di cadute accidentali nei contesti dove risulta difficoltoso effettuare un ancoraggio sicuro e ridurre il rischio di lesioni o morte, qualora si verifichi il malposizionamento o il malfunzionamento dei dispositivi di ritenuta. Il principale elemento innovativo è rappresentato dall'attivazione automatica del dispositivo al verificarsi di una situazione di pericolo, durante la quale l'individuo non è in grado di reagire con prontezza;
- **YESIFOOD (settore alimentare):** YeSiFood s.r.l è una società agricola che ha come core business la produzione e commercializzazione di prodotti da forno dietoterapeutici (ipo/aproteici) biologici, destinati a fini medici speciali (AFMS), per persone che devono limitare l'assunzione di proteine nella loro dieta poiché affette da patologie croniche o congenite, quali insufficienza renale cronica e malattie metaboliche. YeSiFood crede che il cibo debba essere innanzitutto una fonte di piacere così come di salute, anche nell'ambito di regimi alimentari speciali;
- **TANGIS (ICT - Sistemi anticontraffazione):** Tangis s.r.l. è una start up innovativa composta da esperti di nuove tecnologie e sistemi ICT, finalizzata allo sviluppo e all'applicazione di nuove soluzioni per le imprese. Il primo prodotto che realizza è "6Vero": un dispositivo di autenticazione per la verifica dell'originalità dei brand. Ad esso sono associati servizi arricchiti basati su applicazioni mobile e web based, per tracciabilità ed identificazione automatica, finalizzata all'anticontraffazione. Grazie ad essi il sistema si può trasformare in soluzione avanzata per il settore retail. Con questo dispositivo, Tangis è stata premiata a "eCapital 2012 Business Plan Competition";

- **LIFECODE (integratori alimentari):** LifeCode s.r.l. è una startup innovativa che sviluppa, produce e commercializza integratori alimentari per il mondo dello sport, con l'obiettivo di espansione all'estero. E' inoltre attivo nella produzione e distribuzione internazionale del bracciale Lifecode;
- **AESIS THERAPEUTICS (settore farmaceutico):** AESIS Therapeutics s.r.l è una società di professionisti provenienti dalla ricerca industriale farmaceutica. Il progetto è diretto all'individuazione ed allo sviluppo preclinico di nuovi farmaci antitumorali,derivati della Berberina, già identificati e dimostrati attivi sul tumore della mammella. I prodotti sono coperti dal brevetto. La società si avvarrà della collaborazione dell'I.N.R.C.A.-IRCCS di Ancona;
- **HIKORE 2.0 (ICT - Sistemi per la security/safety):** Hikore 2.0 s.r.l. offre servizi e prodotti nel campo della security e la safety. Oltre alla piattaforma integrata "SEM Smart EventManager", per la gestione di eventi-emergenze- risorse con approccio olistico, sono in corso di sviluppo weareable device innovativi a supporto dei first responder nella gestione delle emergenze e degli operatori impiegati in ambienti operativi critici (Smart Cities, Oil, Gas & Energy e la Protezione delle Infrastrutture Critiche, sono i principali contesti applicativi di riferimento);
- **OMICA (ICT - Biotech):** Una startup innovativa composta da esperti nel settore della bio-informatica, delle nuove tecnologie e dei sistemi ICT, il cui fine è lo sviluppo e la commercializzazione di BioProteus, un innovativo software chemo-bioinformatico in grado di simulare in maniera qualitativa e quantitativa il comportamento di complessi modelli biologici. BioProteus è uno strumento modulare e flessibile, ed adattabile alle esigenze di Clienti nei settori farmaceutico, bio-tecnologico, agro-alimentare e dei servizi sanitari;
- **INNOVAME LAB (ICT - Farmaceutico):** E' una neo start-up che si occupa di progettare, sviluppare, produrre e commercializzare prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico a servizio della salute e del benessere psico-fisico e sociale della persona. Il primo prodotto in fase di sviluppo è un portapillole di nuova concezione in grado di ridurre al minimo il rischio nei pazienti cronici di dimenticarsi di assumere i farmaci prescritti;

- **NATURAL INTELLIGENT TECHNOLOGIES (ICT - Documentazione):** NITe fornisce competenze avanzate e soluzioni innovative per lo sviluppo di prodotti software per la gestione, indicizzazione ed elaborazione automatica di documenti manoscritti. N.I.Te. fornisce servizi di consulenza per la progettazione di sistemi software per aziende e per l'individuazione delle tecnologie più adeguate per la realizzazione di applicazioni nel settore ICT.

Le start-up appena descritte sono perfettamente in linea con le direttive di Jcube che predilige, fra i propri destinatari, imprese e iniziative d'impresa orientate verso i settori innovativi ad alto contenuto tecnologico ed inserite in un panorama science based. Sono queste, quindi, le realtà che si ritiene possano avere un elevato vantaggio in termini di sviluppo industriale nella partecipazione ad un programma d'incubazione. Gli interlocutori ideali dell'incubatore jesino sono le start-up orientate ai settori delle biotecnologie, dell'agro-alimentare, delle energie rinnovabili, della logistica e della Information Technology che dimostrano una particolare corrispondenza alle esigenze del sistema produttivo locale, fortemente legato al settore primario. Non si stabiliscono invece vincoli particolari alle caratteristiche individuali dei membri soci o proponenti, che tendenzialmente possono avere qualsiasi tipo di formazione e di esperienza pregressa.

4.5 Il parere degli startupper

Grazie al contatto interno con la dottoressa Francesca Micozzi, sono riuscita a sottoporre un breve questionario ai giovani startupper che sono attualmente incubati all'interno della struttura. Il campione non è statisticamente rilevante ma può aiutarci ad inquadrare le sensazioni e le caratteristiche dei giovani imprenditori marchigiani.

L'intero campione ricade in un intervallo di età compreso fra i 30 e i 35 anni e proviene da una formazione di tipo scientifico o economico. Dal sondaggio è emersa una scarsa fiducia nel contesto sia regionale che nazionale, incolpato soprattutto di non riuscire a fornire un numero sufficiente di capitali per finanziare i progetti e di essere timoroso nei confronti delle innovazioni. Tutti i nuovi imprenditori

concordano inoltre sull'importanza di utilizzare strumenti informatici come siti Web e social network per pubblicizzare il proprio prodotto e ritengono fondamentale un approccio multidisciplinare ai problemi che si trovano ad affrontare. La difficoltà nel trovare i fondi necessari per finanziare le proprie idee è il problema maggiormente percepito dagli startupper che, in alcuni casi, ricorrono a metodi innovativi come le piattaforme di crowdfunding di cui abbiamo parlato in precedenza.

Un fattore che riunisce tutti i giovani imprenditori è senz'altro la priorità riconosciuta di circondarsi di persone competenti e di valorizzare le risorse umane come primo e fondamentale capitale dell'impresa.

4.6 La Warehouse

L'esperienza vissuta nella realtà dello spazio di coworking marottese mi ha permesso di esplorare i meccanismi e le caratteristiche regionali senza perdere di vista il contesto nazionale. La Warehouse infatti può rappresentare, per dimensioni e progettualità, un esempio calzante del tipico spazio di coworking italiano dove, come abbiamo visto, buona parte delle strutture presenta una comunità di medio-piccole dimensioni.

Uno stimolo ulteriore è derivato dalla grande quantità di progetti ed idee proposte all'interno dello spazio e la presenza di una comunità attiva e variegata di coworker con i quali avviare un dialogo produttivo e stimolante.

4.6.1 Lo spazio di coworking

La Warehouse Coworking Factory sorge nei pressi di Marotta, in provincia di Pesaro-Urbino. La città è di piccole dimensioni e conta di circa 11.000 abitanti. Lo spazio di coworking è situato nella zona industriale, alla periferia della città.

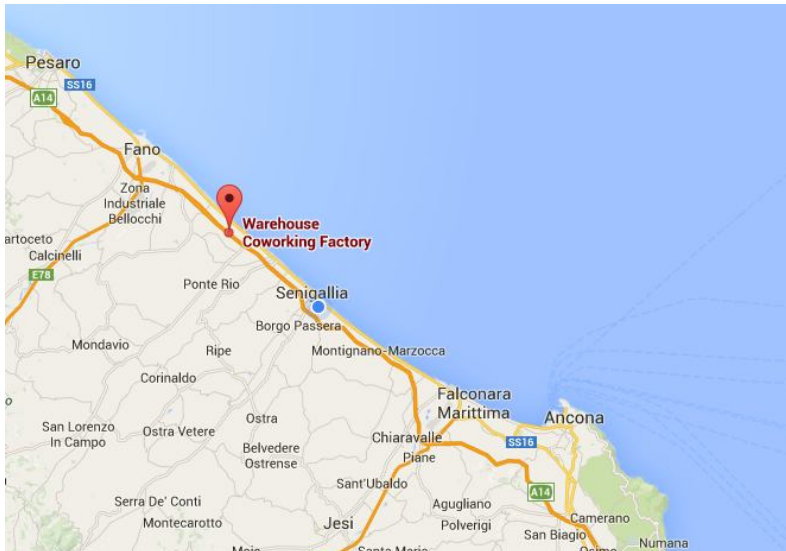


Figura 4.6.1.1. Collocazione della Warehouse Coworking Factory vista da Google Maps

La superficie si estende per 300 metri quadrati, ripartiti su due piani. Al suo interno si trovano 22 posizioni in open space e 3 uffici privati. Oltre alle scrivanie personali, i coworker hanno accesso a diverse aree

condivise, soluzione tipica degli spazi di lavoro condivisi. Una delle zone più sfruttate è sicuramente quella adibita al ristoro, dotata di una cucina accessoriata, fornita di frigo, fornelli e necessario per cucinare. E' in quest'area della struttura che i coworker si ritrovano più spesso durante le varie pause all'interno della giornata lavorativa, condividendo problemi, idee ed esperienze davanti ad una tazza di caffè. Sempre pensata per i momenti di svago, oltre che per accogliere i clienti, è l'area relax, dove sono posizionati alcuni divanetti e dove generalmente si riuniscono i coworker per discutere di progetti futuri o presenti senza disturbare coloro che stanno lavorando nelle scrivanie.

La Warehouse è inoltre fornita di una zona reception sempre attiva su cui i membri possono fare affidamento in caso di interazione coi clienti ed utile durante le occasioni in cui le persone esterne entrano in contatto con la comunità, tramite eventi, workshop o progetti di altro tipo, sebbene la tendenza generale sia quella di mantenere un clima informale e paritario. In ultimo si trova la sala meeting che i coworker possono prenotare in caso di necessità, dotata di un tavolo che ospita fino a 10 persone e dell'attrezzatura per permettere l'utilizzo di varie tecnologie durante l'incontro.

La struttura è inoltre disponibile per ospitare mostre ed eventi organizzati dai coworker durante il fine settimana o gli orari serali, pubblicizzandoli ed

aumentandone la visibilità. L'ampio open space del piano inferiore si presta infatti a divenire un ambiente duttile ed adeguabile ad ogni esigenza.

4.6.2 La comunità

"Il nostro obiettivo è sempre stato quello di andare oltre il semplice concetto di dividersi una scrivania. Il coworking, per poter funzionare, deve essere un hub di competenze connesse a livello internazionale, e solo lavorando sodo ogni giorno possiamo permettere a chi ci frequenta di condividere oltre a spazi e costi, anche idee, esperienze, know-how e progetti. Il prossimo passo è quello di far comprendere alle imprese del territorio che è necessario guardare anche in questa direzione per innovare al proprio interno. In molte parti d'Europa le aziende stanno già mandando i propri dipendenti a lavorare per periodi di tempo nei coworking, proprio per permettergli di avere una contaminazione di idee e apprendere nuove competenze grazie alla formazione tra pari" spiega Ronnie Garattoni, co-fondatore e gestore di Warehouse Coworking Factory.

Ad un anno dall'apertura dello spazio, finita la fase di assestamento, lo spazio marottese si presenta come una realtà consolidata ed attenta a cogliere nuove possibilità e le opportunità che provengono dal territorio e dai fondi nazionali ed europei.

Entrando nella struttura, si viene accolti dai profili di tutti i lavoratori che compongono la comunità. In questo modo, chiunque si trovi ad approcciarsi al luogo fisico di condivisione degli spazi può avere subito una visione di insieme delle persone che vi ruotano attorno. Nella breve descrizione dedicata ad ogni membro della comunità, compaiono l'immagine e le competenze principali del coworker. Questa scelta è stata pensata per istaurare un clima positivo di comunità e di collaborazione; inoltre, stando alle testimonianze dei membri, i profili sono la cosa che i nuovi arrivati osservano con maggiore attenzione. Il gruppo di coworker è attualmente formato da 28 membri, 4 dei quali compongono anche lo staff della struttura. La comunità è composta da 14 donne e 14 uomini e coinvolge un'ampia gamma di competenze e tipologie di lavoro.

La community di Warehouse quindi, a un anno dalla partenza, conta decine di freelance, startupper e altri professionisti che hanno scelto di passare le loro ore di lavoro in un coworking, che seppur lontano dai grandi centri nevralgici italiani, è ampiamente connesso con università, istituzioni, associazioni territoriali e altri spazi internazionali, traendone buoni vantaggi lavorativi.

Un esempio dei benefici portati ai freelance dall'appartenenza alla comunità è rappresentato dal caso del Colorificio Rama. L'azienda, guidata da Paolo Rampioni, attiva da molti anni nel settore delle idropitture e dei sistemi decorativi da interno ed esterno, ha siglato un accordo di collaborazione per lo sviluppo nei mercati esteri dei propri prodotti ed in particolare una nuova linea pannelli 3D in gesso naturale, attingendo alle risorse professionali proprio all'interno della Warehouse. Sarà un team di tre professionisti dello spazio marottese ad occuparsi dello sviluppo strategico dell'azienda in ambito internazionale, del restyling del brand e della comunicazione istituzionale, in collaborazione con l'imprenditore che ha scelto di cercare le "risorse umane" necessarie in un modo diverso da quello classico, esplorando la nuova realtà all'interno delle quali i liberi professionisti iniziano a concentrare le proprie competenze: coworking, fab lab e incubatori. In questi luoghi, i progetti e le idee d'impresa trovano terreno fertile per svilupparsi, grazie alla contaminazione di professionalità trasversali e competenti, sia sul settore digitale, che su quello della ricerca e dell'innovazione.

Per l'anno a venire stanno già partendo moltissimi progetti che vedono coinvolti i professionisti che vogliono partecipare alla crescita del territorio e sviluppare la propria professione. Tra gli altri, il progetto "Geronimo" (Giovani Eroi, Nuovi Imprenditori) formazione dedicata ai ragazzi con idee di business, sviluppato in collaborazione con il Job di Fano, il cui obiettivo è quello di valutare il comportamento e il cambiamento dei destinatari del percorso formativo attraverso una misurazione nel tempo delle loro percezioni rispetto a sé, al gruppo di lavoro, alle possibilità professionali e all'efficacia realizzativa delle loro idee.

Sono inoltre previsti una serie di Workshop sul tema dell'economia collaborativa (Gruppi di Acquisto Solidale, Co-living, Co-housing, proprietà intellettuale delle idee...); il progetto Appleseed, con la partecipazione delle istituzioni accademiche

locali e Università e Spazi di Coworking europei; infine la progettazione europea per sfruttare le opportunità del Programma Horizon 2020, fondi dedicati alla ricerca e all'innovazione, nell'ambito della piattaforma di pianificazione e programmazione partecipata offerta dal Distretto di Economia Sociale Marche Nord (DIESMN).

Tutto questo può aiutarci a capire che, anche nelle piccole realtà urbane o di provincia, gli spazi di lavoro condiviso, col giusto impegno e determinazione, possono diventare snodi di una larga rete che mette in contatto persone, competenze e imprese interessate ai temi dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile, in un mondo del lavoro che cambia sempre più rapidamente.

4.6.3 Copass

La Warehouse Coworking Factory è entrata a far parte del network globale di coworking indipendenti COPASS. La rete comprende attualmente 330 spazi e consente ai coworker di muoversi liberamente fra le varie strutture affiliate, approfittando degli sconti e delle agevolazioni dedicate ai membri che appartengono alla rete. Attualmente COPASS presenta la limitazione di essere fortemente legata al vecchio continente, in cui si trovano 225 dei 330 spazi totali. Il Nord America segue al secondo posto con 43 strutture, per scendere alle 28 dell'Asia, le 16 del Sud America, concludendo con l'Africa (11) e l'Oceania (7). L'Italia si attesta a quota 15 spazi, con un'alta concentrazione nella capitale in cui si trovano 4 strutture affiliate. All'interno del sito Web, ogni spazio possiede una pagina dedicata in cui i coworker, dopo essere stati ospiti, possono lasciare commenti, recensioni e valutazioni per aiutare altri freelance a decidere il luogo migliore fra i vari proposti. Le considerazioni lasciate sulle pagine sono visibili solo dopo l'accesso con le credenziali personali da parte dei membri iscritti. Oltre alla facilitazione nello spostarsi da uno spazio all'altro e alla possibilità di vedere preventivamente le recensioni sui luoghi di interesse, gli affiliati alla rete possono approfittare degli eventi e degli incontri organizzati da COPASS per trattare di argomenti considerati caldi e per entrare in contatto con i altri freelance, condividendo con loro esperienze e conoscenze acquisite. Grazie a questa affiliazione, la Warehouse di Marotta potrebbe divenire ancora di più il centro di scambi fra lavoratori provenienti da svariate parti d'Europa e degli altri continenti,

portando contemporaneamente un pezzo di Marche nel mondo e un pezzo di mondo nelle Marche.

4.6.4 Strumenti informatici già presenti

Durante i miei colloqui con i gestori e i membri della Warehouse abbiamo discusso a lungo sulle necessità dello spazio di coworking e di come la tecnologia potesse quindi aiutare la comunità a crescere e migliorare.

Essendo uno spazio attivo da tempo al momento del nostro incontro, la Warehouse possedeva già un sito ben strutturato, oltre che una pagina e un gruppo di Facebook. Sono quindi questi gli strumenti adibiti ad aumentare la visibilità della struttura e presentarla al pubblico di eventuali interessati. Nel sito Web vengono fornite tutte le informazioni necessarie per chi vuole entrare a far parte della community o semplicemente per chi è spinto dalla curiosità per questa nuova modalità di lavoro, per la comunità dei coworker e i progetti attualmente in corso. Una breve ma efficace presentazione dello spazio nella Home Page ribadisce quanto è stato detto in precedenza riguardo alle esigenze e motivazioni che spingono queste comunità di lavoratori a riunirsi in strutture pensate appositamente per aggregare persone con esperienze e competenze differenti:

"Warehouse è uno spazio di lavoro condiviso, un'alternativa all'ufficio tradizionale per il lavoro che cambia. Un'officina dedicata a freelance, professionisti, creativi, piccoli gruppi di lavoro, start-up, per condividere spazi, strumenti di lavoro e costi ma soprattutto idee, esperienze, know-how, progetti."

Dopo il primo impatto con il sito, all'utente è permesso di approfondire i vari aspetti della realtà marottese, potendo ottenere informazioni sulla comunità dei coworker, la struttura, gli eventi, i prezzi e il team che gestisce tutti questi aspetti all'interno dello spazio. Tutte le informazioni sono disponibili sia in lingua italiana che in quella inglese, rimarcando la volontà di creare un forte collegamento con il mondo esterno per portare però beneficio al territorio, attirando opportunità ed investimenti nella regione Marche.

Nella pagina dedicata alla comunità sono stati riportati in formato digitale i profili dei coworker appesi alla parete della struttura, seguiti da alcune foto di momenti

comunitari o lavorativi. I quattro componenti del team hanno invece una sezione a parte in cui la descrizione personale risulta più ampia ed approfondita. La pagina dedicata alla struttura si apre invece con un video che mostra, in maniera originale e personalizzata, le fasi di costruzione dello spazio da magazzino vuoto a luogo attrezzato per le esigenze dei coworker. Dal filmato si può notare come anche questo passaggio sia avvenuto in maniera collaborativa e creativa. Successivamente vengono mostrate le foto degli ambienti. Le notizie collegate agli eventi sono invece distribuite in maniera differente. Gli utenti possono infatti trovare un accenno degli eventi più imminenti già nella Home Page ma, per avere un quadro più completo, sono rimandati all'apposita pagina, dove chi è interessato può anche iscriversi ai Workshop e le varie attività proposte. In ultimo, l'utente può valutare in base alle sue esigenze i vari pacchetti proposti per entrare a lavorare nello spazio di coworking. Per accontentare tutte le necessità sono state previste opzioni che vanno da tariffe orarie a soluzioni mensili.

Il sito si presenta quindi come una perfetta vetrina pubblicitaria della Warehouse Coworking Factory. In aggiunta ad esso lo spazio si avvale degli immancabili social network, in questo caso Facebook, Twitter e Vimeo. Il luogo in cui viene raggiunto il numero maggiore di consensi è ovviamente la pagina di Facebook, nella quale si possono contare più di 2500 "mi piace".

4.6.5 Perché un portale

Si è realizzata una panoramica delle risorse informatiche di cui disponeva lo spazio di coworking al momento del nostro incontro e, come si è potuto notare, la Warehouse possiede già mezzi sufficienti per relazionarsi con l'esterno. L'obiettivo del progetto era invece quello di realizzare qualcosa che potesse rappresentare uno strumento utile per la comunità di coworker e per agevolare gli scambi di conoscenze. Per questo ho iniziato a vagliare le diverse opzioni che il mondo informatico mette oggi a disposizione, trovando nel portale la scelta più completa ed adatta alle mie necessità.

Analizziamo brevemente le altre risorse e il motivo per cui sono state scartate. Alcune possibilità tipiche del portale interno (riservatezza, gestione ed interazione fra profili) sono messe a disposizione anche da uno strumento come il gruppo

chiuso di Facebook. L'utilizzo di questo social network presenta però forti limitazioni che lo rendono inadatto. Innanzitutto il formato rigidamente prestabilito non si adatta alle esigenze delle singole realtà. Facebook viene inoltre utilizzato per motivi personali nei momenti di svago dal lavoro, sarebbe quindi sbagliato mescolare questi aspetti. Più in generale, la tecnologia dei social network non può fornire da sola uno strumento completo per coordinare un'organizzazione strutturata, mancando completamente delle parti dedicate alle comunicazioni ufficiali e agli strumenti da gestire in maniera comunitaria. E' quindi consigliabile inserire le dinamiche vincenti del social network all'interno di un prodotto specifico e di più ampio respiro.

Un altro strumento che si è preso in considerazione è il forum, uno dei più utilizzati nel Web. Sicuramente questa soluzione consente di aprire discussioni e di prendere decisioni democratiche fra i membri partecipanti. Si tratterebbe inoltre di uno luogo virtuale molto semplice da gestire. D'altra parte anche questa struttura è troppo rigida e inadatta a soddisfare tutte le nostre richieste. Come per i social network, anche il forum è stato integrato nel progetto del portale e ne è andato a costituire una parte.

Si può quindi affermare che, dopo aver constatato i punti di forza delle varie tecnologie per la condivisione della conoscenza, nel progetto di tesi si è cercato di estrarli ed utilizzarli al meglio in maniera combinata. Il portale rappresenta al momento la scelta migliore in quanto completezza e libertà offerta al progettista.

Di seguito si presentano le necessità principali di uno spazio di coworking che potrebbero essere soddisfatte dall'utilizzo di un portale, non specificamente per la comunità di cui mi sono occupata, ma a livello generale:

- **Lontananza:** Come si è cercato di spiegare in precedenza, lavorare all'interno di uno spazio di coworking e fare parte della comunità non indica che i membri siano sempre in grado di essere presenti fisicamente all'interno dello struttura. Al contrario, essere freelance oggi significa molto spesso viaggiare per il mondo e trascorrere periodi più o meno lunghi di tempo lontani da casa. Durante questi lassi di tempo risulta più difficile restare in contatto con i compagni e aggiornati sui progetti interni, per

questo il portale fornisce un ottimo strumento di comunicazione e condivisione che prescinde dallo spazio di coworking come luogo fisico;

- **Incostanza:** Un'altra problematica a cui è possibile far fronte con l'utilizzo di un portale è quella relativa alla difficoltà di incontrare determinate persone a causa dell'assenza di orari e giorni prestabiliti in cui lo spazio viene frequentato. Questa esperienza può risultare frustrante durante lo sviluppo di progetti o in caso si avesse bisogno di una consulenza o di riferire nuove proposte ad uno specifico membro della comunità, costringendo i vari coworker ad usare strumenti di comunicazione privati ed esterni alla realtà dello spazio;
- **Conoscenza nelle ampie comunità:** Negli spazi in cui la comunità di coworker supera ampiamente i numeri a due cifre, entrare in contatto e conoscere le competenze di tutti i membri può diventare difficile se non addirittura fortemente improbabile. Per questo potrebbe essere utile sfruttare un portale con appositi strumenti interni di ricerca, in modo da poter individuare possibili partner per progetti o iniziative di vario tipo;
- **Spirito di comunità:** Possedere uno strumento apposito dedicato alla comunicazione e al libero scambio di informazioni fra un gruppo di persone potrebbe aumentarne lo spirito di comunità, creando un'atmosfera collaborativa e stimolante. Se l'insieme dei membri costituisce il cuore di uno spazio di coworking, lo spirito di comunità deve rappresentare un punto di primaria importanza su cui investire;
- **Gestione e feedback:** Dal lato della dirigenza si possono riscontrare altre necessità importanti che possono essere risolte con uno strumento informatico di questo tipo. Dal punto di vista dirigenziale si avverte fortemente la necessità di avvicinarsi e rapportarsi ai coworker in maniera semplice ed immediata. I feedback degli utilizzatori del servizio sono importanti in ogni campo ma all'interno degli spazi di coworking assumono un ruolo fondamentale se si vuole mantenere lo spirito egualitario e cooperativo proprio della cultura in questione.

4.7 Il progetto

Delle svariate esigenze elencate nel paragrafo precedente, ho selezionato quelle utili per il mio caso e ho iniziato a sviluppare il progetto. L'idea principale della risorsa è quella di mettere al centro del portale la persona con le proprie esigenze e le proprie unicità. Per questo è stato fondamentale il tempo passato a contatto con la realtà della Warehouse Coworking Factory, dove ho compreso le dinamiche interne della comunità e provato ad immaginare gli strumenti migliori per sostenerle ed incentivarle. Durante questa fase iniziale è stato necessario affrontare un lavoro profondo di comprensione dell'ambiente a cui la risorsa sarebbe stata dedicata. Si è stabilito nei capitoli precedenti quali sono le peculiarità degli spazi di coworking, in questo paragrafo si analizzerà come queste hanno influenzato il modo di concepire il portale.

Rispetto ad un'azienda tradizionale, non esistete un approccio top-down o bottom-up alla conoscenza né tantomeno un obbligo contrattuale a condividerla con gli altri, cosa che ha rappresentato una sfida interessante su cui riflettere. Per riunire un gruppo di persone che possono trarre vantaggio dalla condivisione di conoscenza ma che non hanno alcun tipo di vincolo, si è pensato di rendere l'esperienza all'interno del portale un momento piacevole, basato più sulle dinamiche delle comunità virtuali costruite liberamente e per passione che sul modello classico di portale aziendale. Viene infatti lasciata ad ogni freelance la possibilità di essere protagonista indiscusso del portale, concedendo loro non solo la gestione del proprio profilo personale, ma anche l'interazione con altre sezioni del portale, per mantenere il proposito di fornire una risorsa che sia equamente condivisa e che appartenga a tutti. Sentire di essere responsabili nei confronti di uno spazio Web scatena una partecipazione più attiva e profonda da parte degli utenti e, a livello di comunità, incentiva a mettere in pratica quei meccanismi di collaborazione e confronto che sono fondamentali all'interno di una struttura di coworking.

L'obiettivo del progetto è certamente ambizioso; strutturare un portale in modo da renderlo una risorsa in cui la comunità di coworker possa sentirsi libera di esprimersi ed interagire non è infatti un'operazione semplice. Come accennato nel paragrafo precedente, la tecnologia mette a disposizione un ampio ventaglio di

possibilità per facilitare lo scambio e la gestione della conoscenza, da cui ho selezionato quelli a mio avviso più adatti per lo Warehouse, mischiandoli in modo da ottenere uno strumento completo e facile da utilizzare anche per dei principianti.

Dopo questa prima fase progettuale, ho proposto le mie soluzioni ai responsabili dello spazio e ad un gruppo di freelance con competenze differenti. Il primo impatto con la bozza di progetto è stato molto positivo e, durante lo sviluppo del portale, ho tenuto conto di alcune piccole accortezze che mi sono state riferite durante l'incontro.

4.8 Gestione delle informazioni all'interno del portale

La conoscenza è uno dei beni più preziosi per le organizzazioni che si trovano a creare economia in quanto, se opportunamente condivisa e capitalizzata, permette di stimolare l'innovazione e di rafforzare il vantaggio competitivo in un mercato caratterizzato da tensioni concorrenziali molto forti. La principale criticità dei nostri giorni non sta nel reperimento delle informazioni, quanto nella loro corretta interpretazione e amministrazione. Gestire adeguatamente il capitale informativo significa conferire valore al materiale archiviato, facendo in modo di renderlo cioè spendibile e facilmente reperibile per i lavoratori che lo creano e ne usufruiscono.

La società del futuro sta andando sempre più chiaramente verso un tipo di economia basata sulla dislocazione dei lavoratori in sedi che coincidono sempre meno con quella dell'azienda e sulla presenza di freelance che creano reti di contatti per rimanere competitivi e aggiornati sul proprio territorio. Questo tipo di organizzazione del mercato del lavoro permette e incentiva una continua creazione di gruppi di progetto interconnessi tra loro, portati sempre più spesso a lavorare da remoto. La caratteristica dei nuovi contesti produttivi rende necessaria la disponibilità di tecnologie di comunicazione affidabili e la proattività dei membri nel costruire la loro rete collaborativa. In questo senso, un portale rappresenta un ambiente Web personalizzato e sicuro, riuscendo, a mio parere, a rispondere nella maniera più efficace alle esigenze dei nuovi lavoratori.

L'operazione più complessa nell'organizzazione interna del portale è stata sicuramente quella di riuscire a fornire uno strumento che racchiudesse conoscenze profonde e di molteplice natura rimanendo preciso ed intuitivo all'utilizzo. Prima di giungere al risultato finale, svariati blocchi di informazioni sono stati spostati da una sezione all'altra, come nel caso dei progetti interni alla Warehouse, ovvero la parte che oscilla maggiormente fra una dimensione personale e una comunitaria, creando un interrogativo interessante a livello di collocamento. Nel portale infatti convivono due anime, una pensata per fornire gli strumenti collettivi e una che il coworker può modificare a suo piacimento e in cui sono racchiuse le sue esperienze personali, come verrà spiegato più dettagliatamente nel paragrafo relativo alla struttura del sito. Per questo, si è deciso di spezzare il blocco di informazioni riguardante i progetti dello spazio in due sottogruppi: il primo viene riportato nella Home, nella quale si propongono le iniziative che stanno per essere avviate e il calendario degli eventi programmati; il secondo invece è collocato nel profilo degli utenti dove ad ogni coworker sarà dedicata una sezione in cui compariranno i progetti che sta seguendo o che seguirà nel prossimo futuro.

Questo è solo un esempio dei problemi che ci si trova ad affrontare nel tentativo di organizzare i contenuti di un portale. La corretta gestione delle informazioni all'interno degli strumenti informatici richiede molto lavoro ed è il motivo per cui alle competenze tecniche va affiancata una parte di ragionamento teorico profondo e un'attenta analisi della realtà che si troverà successivamente ad usufruire del lavoro svolto.

4.9 Tecnologie utilizzate

Il portale interno è stato realizzato grazie all'utilizzo di diversi linguaggi di programmazione quali Javascript, jQuery e Php per gestire le sezioni dinamiche e l'interazione degli utenti col database. Come *relational database management system* è stato invece sfruttato MySQL, amministrato dall'applicazione phpMyAdmin. In ultimo, per la parte statica e per la gestione della grafica, si è ricorso al linguaggio di markup HTML con fogli di stile CSS Bootstrap.

4.10 Struttura del sito

Dopo aver chiarito le varie fasi di progettazione che hanno portato alla realizzazione del progetto e le motivazioni che stanno alla base dell'idea, in questo paragrafo vengono spiegate nello specifico le varie sezioni del portale.

4.10.1 Login



Il portale interno è accessibile agli utenti soltanto tramite credenziali fornite ai membri dello spazio di coworking con abbonamenti che fanno ipotizzare la volontà di entrare a far parte della comunità (sono quindi esclusi i coworker che frequentano la Warehouse per un periodo molto limitato di tempo, come i forestieri in vacanza). Per accedere è stata quindi creata una pagina in cui inserire le credenziali personali, queste possono essere cambiate in qualsiasi momento dall'utente tramite la pagina del setting, di cui si parlerà in seguito. Dopo l'invio del nome utente e la password, l'utente è indirizzato alla home page del portale.

4.10.2 Home Page

La home page è la pagina da cui l'utente può risalire ad ogni sezione del portale interno. In alto si trova il menù principale; elemento che rimane invariato durante l'intera navigazione all'interno del portale e che è completamente dedicato al coworker a cui appartengono le credenziali inserite nella sezione di login. La barra del menù infatti è così composta:



Sulla sinistra, l'utente riceve un messaggio di benvenuto personalizzato con proprio nome, il quale è inoltre un link per accedere alla pagina del profilo. Sulla destra invece si trovano le quattro voci del menù. I simboli scelti in rappresentanza delle varie sezioni sono convenzionali e dovrebbero essere familiari a chiunque si sia approcciato ad una risorsa web tuttavia, per eliminare ogni possibile dubbio, è stata aggiunta un'etichetta che, al passaggio del mouse, esplicita il contenuto della pagina collegata. Le sezioni a cui l'utente può accedere dal menù sono: la home page, la pagina del profilo, la pagina del setting e la pagina dedicata ai messaggi personali.

Sotto la barra del menù si trova la parte dedicata ai progetti ed appuntamenti comunitari. Nello slider vengono infatti ricordati gli eventi che coinvolgeranno la Warehouse nel prossimo futuro, rimandando l'utente alla pagina del sito dedicata, dove è possibile ottenere tutte le informazioni e, qualora necessario, iscriversi o versare la propria quota partecipativa. Per i progetti più lontani nel tempo e per la discussione sulle future attività da intraprendere, sono state previste apposite sezioni all'interno del portale.

Nella parte centrale della pagina è collocata la sezione di ricerca, tramite la quale gli utenti possono raggiungere i profili degli altri membri della comunità inserendo il nome della persona desiderata. L'interazione con gli altri profili è una delle parti centrali del progetto, per questo la barra di ricerca è stata collocata in una posizione di rilievo e non relegata ad una piccola casella laterale come spesso avviene.

Calendario dei prossimi eventi

Controlla sul calendario tutti gli eventi e le iniziative a cui partecipa la Warehouse di Marotta.

[Vai al calendario »](#)

Calendario presenze

Inserisci sul calendario i giorni in cui sarai alla Warehouse e controlla quando saranno presenti gli altri

[Vai al calendario »](#)

Discutiamone insieme

Forum dedicato alla discussione su futuri progetti. Proponete le vostre idee per creare una warehouse che vi rappresenti

[Vai al forum »](#)

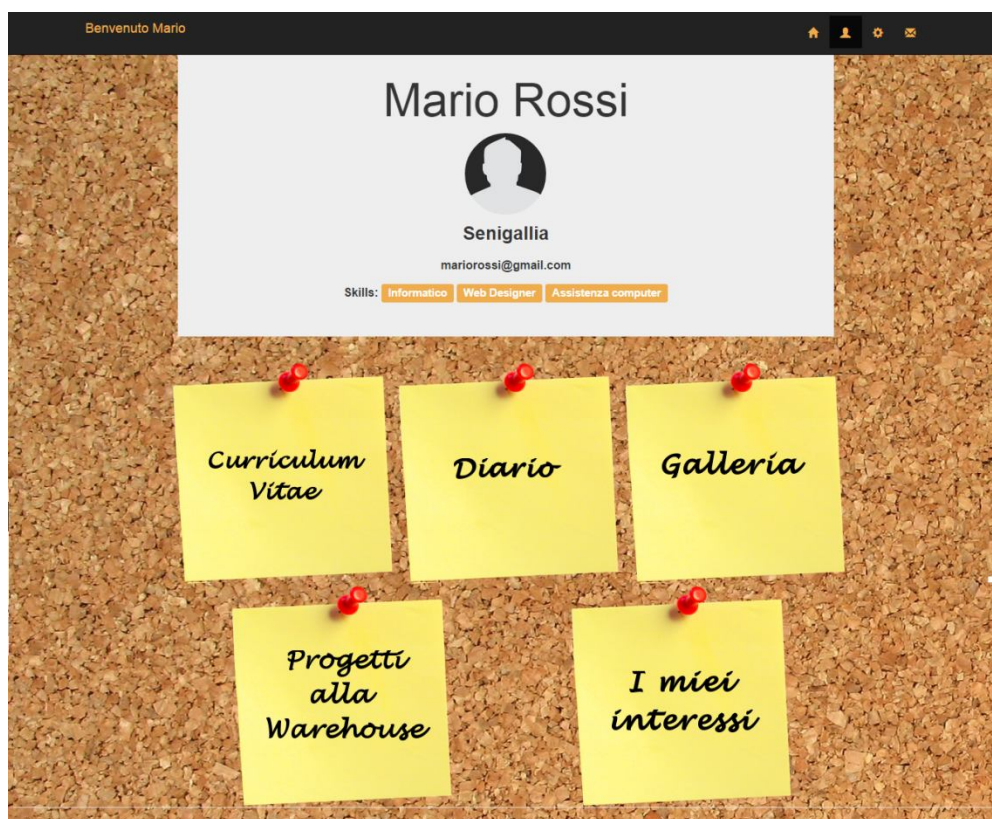
Sondaggi e questionari

Il tuo feedback è prezioso per lo staff, aiutaci a migliorare rendendo chiare le tue necessità

[Vai ai sondaggi »](#)

Nella parte inferiore sono invece posizionate le quattro colonne che rimandano ad altrettante sezioni: i calendari degli eventi e delle presenze, il forum per i progetti della comunità e il reparto dedicato a raccogliere i feedback dei coworker. Di ogni sezione verranno spiegate le specifiche caratteristiche nell'apposito sotto paragrafo.

4.10.3 Profili



La sezione dedicata ai profilo degli utenti è stata oggetto di svariate modifiche nel corso della realizzazione del progetto. Questa attenzione particolare è giustificata dall'importanza cruciale che viene attribuita alla persona all'interno del portale. Inizialmente la sezione del profilo era composta solamente di due parti: una per il curriculum vitae e una per i progetti, conferendo un ruolo di primo piano alle competenze professionali dell'utente, come accade spesso all'interno dei portali

aziendali. I membri della Warehouse sono un numero tale da riuscire a conoscersi sufficientemente bene. Ogni individuo ha quindi almeno una vaga cognizione delle competenze di tutte le persone che fanno parte della comunità, mentre in molti lamentano il poco tempo a disposizione per discutere di aspetti privati ed interessi. Per questo ho deciso di affiancare alla parte maggiormente legata all'ambito lavorativo (che rimane comunque fondamentale all'interno di uno strumento di questo tipo) una componente dedicata alla sfera personale, in cui esprimere la propria personalità e condividerla con il resto della comunità. Nella parte alta della pagina si trova un riquadro con le informazioni di base dell'utente: la foto, il nome, la provenienza, l'indirizzo email e un elenco di competenze.

Nella parte inferiore sono invece collocati cinque link che rimandano alle varie pagine che compongono il profilo dei coworker. Andiamo ad analizzarli singolarmente:

- **Curriculum Vitae:** E' la sezione in cui i vari membri della comunità possono trovare un resoconto approfondito delle competenze degli altri utenti. Conoscere le esperienze degli altri membri può essere una discriminante importante nei casi in cui si stia per proporre un progetto che richieda capacità particolari. Nell'inserimento dei dati, che avviene nell'apposita pagina del setting, l'utente viene guidato da formati prestabiliti che dipendono dal tipo di informazione da inserire. A livello generale, lo schema contiene le date in cui l'attività è stata svolta, il tipo di attività, il luogo o la società per cui si è effettuato il servizio e una breve descrizione dello stesso;
- **Diario:** In questa pagina l'utente è lasciato libero di esporre tutto quello che desidera, sfogando alla propria fantasia. I racconti possono riguardare esperienze fatte all'interno della Warehouse, ma anche momenti vissuti all'esterno, storie inventate, poesie e citazioni che in un determinato momento stimolano la fantasia dell'utente. L'unico limite imposto dal sistema è quello di dotare il testo di un titolo e di un corpo. Sotto ogni racconto è stata inserita la possibilità di lasciare commenti per rendere la condivisione personale un momento di partecipazione comunitaria. Tramite

il sistema dei commenti si stimola il dialogo e, di conseguenza, si incentiva gli utenti a continuare la partecipazione attiva alla risorsa;

- **Galleria:** All'interno di questa pagina, l'utente può caricare le proprie fotografie che vengono poi formattate e adattate al layout della pagina. Anche in questo caso, il coworker è lasciato libero di interpretare a suo piacimento il contenuto della sezione, pubblicando qualsiasi tipo di contenuto visivo ritenga significativo. Sotto l'immagine, l'utente può inoltre decidere di aggiungere una descrizione o una frase evocativa di accompagnamento;
- **Progetti alla Warehouse:** La pagina contiene tutti i progetti interni allo spazio di coworking a cui l'utente sta partecipando ed è stata richiesta espressamente dai gestori della Warehouse. Grazie a questa pagina è possibile individuare velocemente i membri che sono già impegnati in progetti, quelli che stanno per terminarne uno e quelli che invece sono liberi da precedenti impegni. Questo tipo di informazioni possono essere molto utili a chi gestisce lo spazio o a chi, più semplicemente, necessita di trovare partner per nuove iniziative. A livello di contenuti, questa è la pagina meno personalizzabile, in quanto conterrà semplicemente il logo, il nome e le date indicative (o precise qualora fossero disponibili) dei progetti a cui l'utente appartiene;
- **I miei interessi:** L'ultima etichetta è dedicata alla pagina degli interessi personali. Contrariamente alla sezione Diario, in questo spazio l'utente non scrive le proprie esperienze o sensazioni ma parla delle proprie passioni e dei propri hobby. Gli interessi personali di una persona tendono ad essere molto spesso ridimensionati dalla spessa durante le relazioni lavorative, in parte per mancanza di tempo in parte per il timore di non essere compresi da coloro che non condividono le stesse passioni. Questo spazio è quindi pensato per lasciare ai membri della comunità il modo di comunicare i propri interessi ed esplorare quelli altrui. In questa pagina, gli utenti possono inserire sia testo che contenuti multimediali in quanto, non potendo prevedere il tipo di hobby che le persone sono intenzionate a condividere, è

stata concessa la massima libertà. Anche in questa sezione si trova la possibilità di lasciare commenti ed impressioni sui contenuti postati.

4.10.4 Calendari

A livello di organizzazione di uno spazio di coworking, il calendario si rivela una tecnologia fondamentale e, infatti, all'interno del portale viene utilizzata in due occasioni: una per la gestione di eventi e iniziative della comunità e una per la segnalazione delle presenze dei membri. Il calendario è stato studiato per consentire un inserimento rapido e facile da comprendere. La risorsa deve infatti essere utilizzabile da tutti i coworker dello spazio a prescindere dalle competenze informatiche possedute.

Il calendario consente diverse funzioni all'utente. Innanzitutto permette l'inserimento di un campo tramite un semplice click sul giorno desiderato, interazione che farà apparire una finestra di pop-up dove immettere il testo. E' possibile inoltre creare eventi che si estendano fra vari giorni, opzione utile soprattutto per coloro che hanno una presenza abbastanza costante all'interno dello spazio. Dopo aver creato il campo è possibile spostarlo da una data ad un'altra trascinandolo con il mouse. Sono inoltre state pensate varie modalità di visualizzazione del calendario: per mese, per settimana e per giorno. Per una questione di spazi infatti, i dettagli degli eventi sono disponibili soltanto nella visualizzazione giornaliera o settimanale, mentre il calendario dell'intero mese serve solamente a segnalarne la presenza e l'orario indicativo.

I gestori dello spazio si sono espressi molto favorevolmente nei confronti dell'ideazione di un calendario delle presenze che consente loro di sapere in anticipo l'affluenza e gli orari di permanenza dei coworker alla Warehouse, riuscendo quindi a fornire un servizio più efficiente. Dal punto di vista dei membri della comunità, si avverte fortemente la necessità di conoscere gli orari altrui per ottimizzare i modi e i tempi di incontro.

4.10.5 Sondaggi

La pagina dei sondaggi è stata espressamente pensata come strumento per aiutare i gestori dello spazio nell'intraprendere le loro decisioni. La sezione risponde infatti all'esigenza di trovare uno strumento in grado di avvicinare la comunità alla dirigenza per accontentare le esigenze e le aspettative di più persone possibili. Per garantire ai gestori dello spazio un utilizzo facilitato della risorsa, che fosse contemporaneamente uno strumento di analisi valido e completo, si è impiegata l'applicazione Google Forms, una risorsa che i diretti interessati conoscevano in precedenza e che si presta ad essere gestita da persone senza elevate competenze a livello informatico. La pagina dei sondaggi è divisa in due colonne separate. Nella prima, i coworker possono trovare i questionari ancora aperti a cui sono invitati a partecipare. Nella seconda colonna sono invece linkati i risultati di sondaggi conclusi, per mantenere fede al principio di trasparenza che accompagna la Warehouse in ogni fase della vita comunitaria. Questa area del portale fornisce quindi, a differenza delle altre, uno strumento che mette su piani diversi i responsabili dello spazio e i membri affiliati. I sondaggi, così come i risultati, possono essere pubblicati solamente dallo staff. Questa pagina potrebbe sembrare in contrasto con lo spirito col quale è stato pensato il portale (ovvero come la risorsa per una comunità di pari che viene lasciata libera di interagire), in realtà rappresenta uno strumento utile per garantire ad ogni membro la possibilità di esprimere la propria opinione al riguardo di attività e scelte compiute in passato o ancora da avviare.

4.10.6 Forum

Il forum si presenta come una sezione completamente dedicata alle attività della Warehouse, dove discutere insieme dei progetti e proporre le proprie idee. La decisione di lasciare questo spazio per il dibattito di argomenti legati alla sfera professionale è stata presa di comune accordo. Mescolare questioni di natura extra-lavorativa con discussioni riguardanti le attività della Warehouse porterebbe confusione e creerebbe il rischio di far diventare il forum uno strumento più votato

alla parte ludica che alla parte professionale. Per le discussioni relative agli interessi personali, i coworker sono quindi rinviati agli appositi sistemi di commento all'interno dei profili o alla messaggistica privata. All'interno del forum, le discussioni possono essere iniziate da tutti i membri della comunità, così come ognuno di questi è libero di replicare e rilanciare con altre proposte. I moderatori del forum sono ovviamente i gestori dello spazio di coworking ma si tratta più che altro di una formalità in quanto ogni membro ha la possibilità di creare ed eliminare le discussioni, attenendosi a quei principi di eguaglianza e responsabilizzazione tipici della Warehouse.

4.10.7 Setting

La pagina del setting è quella che permette all'utente di gestire tutti i contenuti dinamici all'interno del proprio profilo. Una volta entrato nell'apposita sezione del portale, il coworker può scegliere la voce a cui ha intenzione di apportare qualche modifica. Dopo diversi cambiamenti, si è deciso di riunire la gestione del profilo in un'unica pagina per creare un ordine che portasse ad una comprensione più semplice ed immediata da parte dell'utente. Il primo campo che è possibile modificare all'interno della pagina è la password, che viene attribuita d'ufficio ad ogni membro insieme al nome utente da inserire nella pagina di login. Sia per motivi di privacy che per praticità, l'utente può in qualsiasi momento decidere di modificare la propria password.

Sempre all'interno della pagina setting, ogni utente può aggiungere, eliminare o modificare i contenuti alle varie sezioni del profilo. La pagina del curriculum vitae e dei progetti sono quelle che presentano una formattazione più rigida mentre negli altri casi si è tentato di lasciare maggiore autonomia di manovra, collegata alla libertà espressiva che dovrebbe essere propria di queste sezioni del portale. In ogni pagina l'utente viene guidato all'inserimento dei contenuti da appositi form, per rendere l'esperienza della persona coinvolta piacevole e accessibile a tutti.

4.10.8 Messaggi privati

Come in ogni risorsa informatica adibita alla comunicazione interpersonale, il portale è stato dotato di un sistema interno di messaggistica. Se, come è auspicabile che diventi, il sito riuscisse ad attirare l'attenzione giornaliera dei membri della comunità, questo sistema di comunicazione potrebbe diventare un valido metodo di scambio di informazioni. Attualmente, per questo tipo di funzionalità, vengono utilizzati altri strumenti (come Facebook e le email personali) ma la possibilità di riunire tutte le questioni riguardanti la Warehouse in un solo luogo è stata accolta molto positivamente dai membri della comunità.

4.11 La grafica del sito

Per quanto riguarda la parte grafica del progetto, si deve considerare il portale come l'unione di due anime differenti: una più formale e una pensata per un contesto più ufficioso. La prima delle due parti è rappresentata da tutti quegli elementi del portale in cui la comunità si confronta a livello lavorativo, mentre con la seconda si fa riferimento all'area del profilo dell'utente. Come si vedrà di seguito, per le due aree sono state pensate soluzioni grafiche leggermente differenti, pur mantenendo la coerenza e l'unità d'insieme.

La home page rappresenta il punto d'accesso al portale ed è quindi direttamente collegata al sito Web, da cui si accederà alla risorsa tramite l'uso di credenziali. Per questo motivo, si è voluta perseguire una certa unità anche a livello grafico. Il colore scelto come filo conduttore del portale è l'arancione, in quanto è questa la tonalità del logo della Warehouse e crea continuità rispetto al sito Web. Il design della pagina è minimalista, in accordo con le scelte compiute precedentemente dagli sviluppatori del sito, e alterna l'utilizzo di varie tonalità di grigio con il bianco. Un altro elemento di unità è rappresentato dalla parte testuale della pagina, che è stata ridotta a poche parole poste in una posizione di rilievo. La stessa strategia è stata adottata nelle pagine dei calendari, in cui l'intera pagina è dedicata ad ospitare l'agenda. Leggermente differente la scelta compiuta nelle pagine di login e dei

sondaggi, per cui si è preferito utilizzare uno sfondo più riempitivo al fine di compensare la scarsità di informazioni contenute all'interno. Nonostante la lieve differenza, sono stati rispettati i parametri guida del portale, mantenendo la predominanza dei colori arancione e grigio.

Nella parte dedicata al profilo personale si è abbandonato lo stile asettico della home page per creare una pagina che fosse, anche graficamente, più accogliente ed informale. L'idea alla base della sezione del profilo è quella di riprendere le bacheche pubbliche in cui vengono affisse le notizie di varia natura. All'interno della bacheca, ogni link è quindi stato trasformato in un post-it. Nelle varie pagine che compongono la sezione del profilo, si è cercato di mantenere una omogeneità grafica, anche se i contenuti variano abbondantemente fra l'una e l'altra. Per mantenere l'unità è stato fondamentale l'utilizzo dei colori guida e della struttura a rettangoli separati.

CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI

In questa tesi, si è trattato delle nuove tendenze economiche che stanno prendendo campo a livello globale. Si è successivamente concentrata l'attenzione sul caso specifico della realtà marchigiana, valutandone i punti di forza e le debolezze. Dopo una panoramica generale, si è deciso di avviare il nostro progetto all'interno dello spazio di coworking Warehouse coworking factory, situato nella città di Marotta. In seguito ad un primo momento di incontro e di dialogo con i gestori e i membri della struttura, è stato sviluppato un portale interno, con l'intento di far divenire quest'ultimo una risorsa in grado di facilitare lo scambio di conoscenze e aumentare lo spirito di comunità.

Una piattaforma di questo tipo rappresenta un ottimo strumento di supporto per il Knowledge Management se strutturato in maniera ragionata. Molti sono i fattori che devono essere bilanciati e tenuti in considerazione nella fase di progettazione e realizzazione di uno strumento simile, al fine di garantire un reale vantaggio nella gestione delle risorse umane. In generale, i portali hanno iniziato ad essere diffusi all'interno delle aziende durante gli anni '90 e si sono evoluti nel tempo, aumentando il grado di complessità e di servizi offerti. Ci troviamo quindi di fronte ad uno strumento ormai consolidato, da applicare ad una realtà (quella degli spazi di coworking) che è invece nuova ed in continua crescita.

Come accade spesso in questi casi, lo strumento va quindi riconsiderato ed adattato alle esigenze di una nuova tipologia di lavoratori. In questa tesi si è cercato di applicare le conoscenze di Knowledge Management, acquisite durante il percorso universitario, ad un ambiente ricco di stimoli, interrogandosi sulle problematiche e cercando di trovare soluzioni efficaci. Grandi sono infatti le differenze fra uno spazio di coworking e un'azienda intesa nel senso classico del termine, in quanto nella prima tipologia lavorativa vengono a mancare alcuni presupposti che sono fondamentali nella seconda; come ad esempio una gerarchia definita, l'appartenenza ad una stessa società e un rapporto giornaliero con gli altri membri della comunità. Tutte queste dinamiche rivoluzionano il tipo di rapporto che si instaura all'interno del luogo di lavoro e vanno considerate nella progettazione del

portale. Nel complesso, l'intero percorso è stato compiuto tendendo, come obiettivo finale, alla soddisfazione delle esigenze dei lavoratori, nella convinzione che le risorse umane rappresentino il cuore pulsante del sistema economico e vadano per questo messe in condizione di esprimere tutto il proprio potenziale.

Il lavoro presentato in questa tesi rappresenta un punto di partenza e di riflessione sull'argomento che, di certo, non si ha la pretesa di aver esaurito in queste pagine. Con la rapida evoluzione del coworking, l'utilizzo di portali interni potrà aumentare di importanza ed estendere le proprie funzionalità. Se ad esempio, come appare altamente probabile, gli spazi di coworking raggiungeranno un certo grado di aggregazione, tramite una delle possibili modalità di federalizzazione, si può facilmente immaginare la necessità di adottare uno strumento interno di comunicazione. In questo caso, il portale dovrà dotarsi di due sezioni separate: una interna al singolo spazio e una che ricollegli tutte le strutture affiliate in una rete condivisa.

In conclusione si può affermare che, nell'era della comunicazione e della conoscenza, investire in una risorsa come un portale interno, può portare grandi vantaggi per gli spazi di coworking, se vengono messi in condizione di trovare strumenti pensati espressamente per le proprie esigenze. In quest'ottica, è compito degli esperti di Knowledge Management studiare le necessità emerse insieme al nuovo fenomeno e fornire le soluzioni adeguate alla situazione.

BIBLIOGRAFIA

- Botsman R., Rogers R. (2010), *What's mine is yours*, Collins, Londra;
- De Toni A. F., Fornasier A. (2012), *Knowledge Management. Quanto vale la conoscenza? Niente, tutto, come Gerusalemme*, EdiText, Torino;
- Felson M., Spaeth J. L. (1978), *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*, *American Behavioral Scientist*, n° 21 (March–April), 614–24.
- Kay J. (2011), *Il pensiero obliquo*. Codice edizione, Milano;
- Lauren E. (2013), *L'economia della fiducia*, Catelvecchi, Roma;
- Massi P. (2015), *La partita professionale la gioco al coworking*, *Psicologia e Lavoro*, n° 173, 1° trimestre;
- Moretti E. (2012) *La nuova geografia del lavoro*. Mondadori, Milano;
- Ochetto V. (2013) *Olivetti Adriano, la biografia*. Edizioni di Comunità, Roma;
- Panara M. (2013), *La malattia dell'occidente, perché il lavoro non vale più*. Editori Laterza, Bari;
- Rheingold H. (1993), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge;
- Rifkin J. (2014), *La società a costo marginale*, Mondadori, Milano;
- Taleb N. N. (2012), *Il Cigno Nero*, Il saggiatore, Milano.

SITOGRAFIA

- Bonini T (2014), *C'è Sharing e sharing. Sharing is the new welfare?* :
<http://www.doppiozero.com/materiali/chefare/c-e-sharing-e-sharing>;
- Bonini T. (2014), *Michel Bauwens. Le 4 dimensioni della sharing economy*.
<http://www.doppiozero.com/materiali/chefare/michel-bauwens-le-4-dimensioni-della-sharing-economy>;
- Burra S. (2013), Il coworking all'internet festival 2013:
<https://ecoworkmagazine.wordpress.com/2013/10/14/il-coworking-allinternet-festival-2013/>;
- Cicero S. (2014), La rivoluzione della sharing economy al bivio: reale innovazione sociale o supermonopoli?: <http://www.chefuturo.it/2014/10/la-rivoluzione-dellasharing-economy-al-bivio-reale-innovazione-sociale-o-super-monopoli/>;
- Chiara G. 2013. *Questa casa è un albergo*:
http://a0.muscache.com/airbnb/press/pdf/italy_Gioia_Questa%20casa%20%C3%A8%20un%20albergo_23-03-2013.pdf;
- CNA (2014), Marche Eccellenti: premiate dalla CNA le imprese più innovative: <http://www.an.cna.it/marche-eccellenti-premiate-dalla-cna-le-imprese-piu-innovative/>;
- Cosimi S. (2014), Metti una sera a cena con lo startupper:
<http://www.wired.it/economia/start-up/2014/11/06/metti-sera-cena-startupper/>;

- De Koven B. 2013. *The coworking connection*:
<http://www.deepfun.com/fun/2013/08/the-coworking-connection/>;
- Department for Business, Innovation & Skills. 2014. *Move to make UK global centre for sharing economy*: <https://www.gov.uk/government/news/move-to-make-uk-global-centre-for-sharing-economy>;
- Deskmag sito ufficiale: <http://www.deskmag.com/>;
- European Commission (Dervojeda K. Verzijl D. Nagtegaal F. Lengton M. & Rouwmaat E. PwC Netherlands and Monfardini E. & Frideres L. PwC Luxembourg) 2013, *Business Innovation Observatory. The sharing economy*:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/business-innovation-observatory/files/case-studies/12-she-accessibility-based-business-models-for-peer-to-peer-markets_en.pdf;
- Herrmann B. 2012. Startup Ecosystem Report:
<http://cdn2.blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2012/11/Startup-Ecosystem-Report-2012.pdf>;
- Ipsos Italia (2014), *La sharing economy e gli italiani – Il 75% la conosce e uno su tre è pronto a sperimentarla*:
<http://www.ipsos.it/node/360#.VQWhzY6G-Sp>;
- Jcube sito ufficiale: <http://www.jcube.org/>;
- Loccioni sito ufficiale: <http://www.loccioni.com/>;
- Massi P. (2015), Qual è la domanda:
<http://www.informazioneenzafiltro.it/qual-e-la-domanda-2/>;

- Tordable D. (2014), *Jeremy Rifkin: «Il capitalismo ha i giorni contati»*: <http://www.cafebabel.it/politica/articolo/jeremy-rifkin-il-capitalismo-ha-i-giorni-contati.html>;
- Wohlsen M. (2014), *Apple and Amazon have a problem: people don't want to buy stuff anymore*: <http://www.wired.com/2014/10/apple-amazon-problem-people-dont-want-buy-stuff-anymore/>;
- Reed B. (2007), *Co-working: the ultimate in teleworking flexibility*: <http://www.networkworld.com/article/2287504/computers/co-working--the-ultimate-in-teleworking-flexibility.html>;
- Spreitzer G.M., Garrett L.E., Bacevice P.A. (in progress) "*The rise of coworking spaces: Lessons from coworking for traditional organizations*" : http://sitemaker.umich.edu/lyndon.garrett/files/lyndon_garrett_vita.pdf;
- Statistica. 2012. *Growth of number of crowdfunding platforms from 2007 to 2011, by category*: <http://www.statista.com/statistics/251577/growth-in-the-number-of-crowdfunding-platforms-by-category/>;
- The Ann Arbor Independent (2014), *Those Who Work From Home Should Consider Co-Working Spaces*: <http://www.a2indy.com/2014/03/21/those-who-work-from-home-should-consider-co-working-spaces/>;
- The economist. 2013. *The rise of the sharing economy*: <http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>;
- Varanini F., blog: *Dieci chili di perle*: <http://diecichilidiperle.blogspot.it/>;
- Warehouse sito ufficiale: <http://www.warehouse.marche.it/>.